

Management von Medieninhalten:

Eine Fallstudienuntersuchung zur Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten

Hess, T. / Eggers, B. / Schulze, B.

Arbeitsbericht Nr. 7/2003

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
der Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstr. 28 VG, D-80539 München
Telefon: +49 89 2180-6390, Fax: +49 89 2180-13541
http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de
E-Mail: wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

ABH	Antenne Bayern Hörfunkanbieter
BMG	Bertelsmann Music Group
BPB	Buch-Paperback
CDA	CD-ROM-Song-Angebot
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FTA	Free-TV-Ausstrahlung
HBV	Heinrich Bauer Verlagsgruppe
Pro7Sat1	ProSiebenSat.1
RHV	Random House Verlagsgruppe
RLS	Radio Live-Seling
TVP	TV-Programzeitschrift
TZ	Tageszeitung
UPG	Universal Pictures Group

1 Einführung

Die vorliegende Arbeit untersucht das Management von Medieninhalten in Medienunternehmen auf Basis von Mehrfachnutzung in Verwertungsketten. Nachfolgend werden Problemstellung und Zielsetzung sowie Methodik und Aufbau aufgezeigt.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Geschäftstätigkeit von Medienunternehmen umfasst im Kern die Erzeugung, Bündelung und mediengestützte Distribution von Medieninhalten, nicht jedoch notwendigerweise auch darüber hinausgehende absatzbezogene Aufgaben.[1] In diesem Zusammenhang können Medieninhalte als Kernressource verstanden werden, deren strategische Bedeutung maßgeblich auf den zugrunde liegenden Nutzungsrechten sowie den im Wertschöpfungsprozess eingesetzten Inhaltskompetenzen beruht, da diese Knappheit, Nicht-Imitierbarkeit sowie Nicht-Substituierbarkeit begründen und somit einen ökonomisch relevanten Wert hervorbringen können.[2]

Die voranschreitende Digitalisierung von Inhalten, Medien sowie Produktions- und Auswertungstechniken eröffnet neue Optionen im Management von Medieninhalten.[3] In diesem Zusammenhang lassen sich produktionsseitig die Mehrfachnutzbarkeit von Medieninhalten und auswertungsseitig die Ausdifferenzierbarkeit von bisherigen Verwertungsketten hervorheben, die anhand Abbildung 1.1/1 verortet werden.

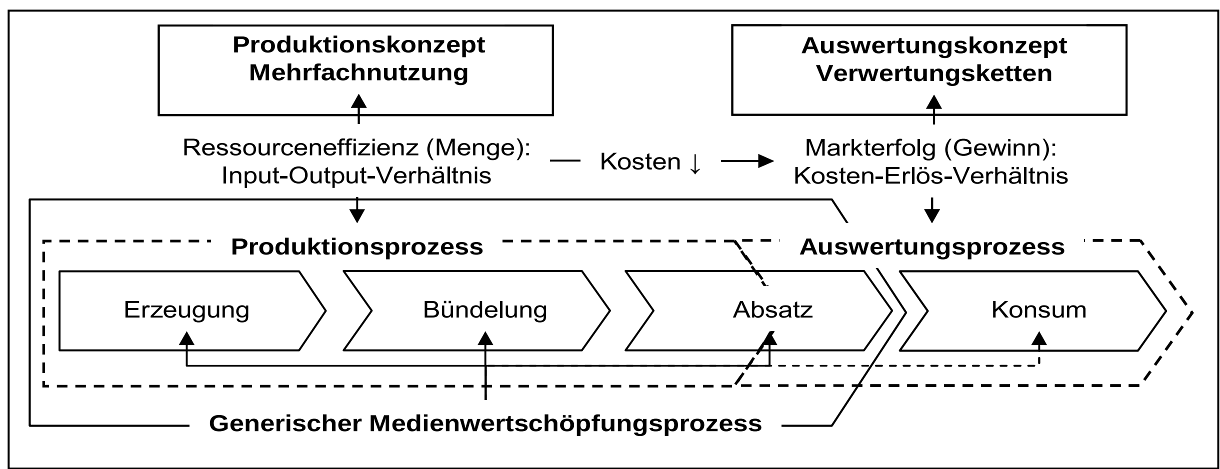


Abb. 1.1/1: Einordnung der Konzepte Mehrfachnutzung und Verwertungsketten

Das Konzept der Mehrfachnutzung beschreibt die mehrfache Nutzung von einmal erzeugten Medieninhalten im Rahmen von Produktionsprozessen, auf deren Grundlage eine kostengünstigere Belegung von Verwertungsfenstern erreicht werden kann. Aus diesem Grund tangiert das Ausmaß an Mehrfachnutzung die Ausgestaltung von

[1] Vgl. Schumann / Hess (2002), S. 1 sowie Wirtz (2001), S. 80.

[2] Vgl. Barney (1991), S. 102-110 sowie Brack (2003), S. 143-156.

[3] Vgl. Rawolle / Hess (2000), S. 89-99.

Verwertungsketten, durch u.a. die Auswahl, Anordnung, Abdeckung, Belegung und Bepreisung von Verwertungsfenstern festgelegt werden. Es ist zu resümieren, dass die Managementkonzepte kosten- bzw. erlösseitig Gewinnoptimierung begünstigen.

Die Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung bislang noch nicht umfassend und verknüpfend betrachtet worden. Es lassen sich jedoch einzelne Arbeiten hervorheben, die Beiträge zu Teilaspekten geleistet haben. Mit Blick auf die Mehrfachnutzung von Medieninhalten sind Vizjak / Ringlstetter (2001), Zerdick et al (2001) sowie Brack (2003) zu nennen, die sich mit der Kernidee des Managementkonzepts auseinandergesetzt, auf deren Bedeutung hingewiesen und erste Ausgestaltungsmöglichkeiten herausgearbeitet haben.[4] Während sich die angeführten Arbeiten im Kern auf ökonomische Aspekte der Mehrfachnutzung beschränken, berücksichtigen Schumann / Hess (2002), Hess (2003) sowie Schumann (2003) auch verschiedene technologische Aspekte und tragen so maßgeblich zu einer Entwicklung eines bisherigen Konzeptverständnisses bei.[5] Vor diesem Hintergrund liegen die Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit in der ganzheitlichen Aufarbeitung von Kernidee, Grundlagen und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Produktionskonzepts sowie dessen empirische Überprüfung.

Die Mehrfachnutzung von Medieninhalten ist marktseitig bereits in Bezug auf verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten diskutiert worden,[6] jedoch fehlt bislang eine explizite Verknüpfung mit dem Auswertungskonzept Verwertungsketten.[7] Mit Blick auf die Ausgestaltung von Verwertungsketten sind Owen / Wildmann (1992), Trappel (1997) sowie Litman (2000) hervorzuheben, die sich mit der Kernidee auseinandergesetzt, deren Ausgestaltung in der Filmbranche beleuchtet und erste erlösrelevante Einflussfaktoren identifiziert haben.[8] Der zuletzt angeführte Aspekt ist jüngst insbesondere durch Arbeiten von Lehmann / Weinberg (2000), Henning-Thurau / Houston / Walsh (2003) sowie Prasad / Mahajan / Bronnenberg (2003) aufgegriffen und mit Schwerpunkt auf den optimalen Zeitpunkt der Belegung von nachgeordneten Verwertungsfenstern diskutiert worden.[9] Vor diesem Hintergrund lässt sich zusammenfassend feststellen, dass einzelne Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsketten bereits vertiefend betrachtet worden sind, ein branchenübergreifendes Denk-

[4] Vgl. Vizjak / Ringlstetter (2001), Zerdick et al. (2001), S. 53-81 sowie Brack (2003).

[5] Vgl. Schumann / Hess (2002), S. 74-77, Hess (2003) sowie Schumann (2003).

[6] Es sind insbesondere Windowing, Multi Channel sowie (Online) Content Syndication thematisiert worden, vgl. vertiefend Owen / Wildman (1992), S. 26-37, Fritsche (2001) sowie Werbach (2000).

[7] Hess unterscheidet in Bezug auf strukturelle Veränderungen infolge des Internets bereits explizit zwischen der Produktion und Vermarktung von Medienprodukten, thematisiert hierauf aufbauend jedoch lediglich die produktionsseitige Mehrfachnutzung von Medieninhalten, vgl. Hess (2002).

[8] Vgl. Owen / Wildman (1992), S. 26-64, Trappel (1997) sowie Litman (2000), S. 100-102.

[9] Vgl. zum Belegungszeitpunkt von nachfolgenden Verwertungsfenstern Lehmann / Weinberg (2000); Henning-Thurau / Houston / Walsh (2003) sowie Prasad / Mahajan / Bronnenberg (2003).

gerüst für die systematische Aufarbeitung des Managementkonzepts bislang jedoch fehlt.[10] Dementsprechend liegt die zweite Zielsetzung der vorliegenden Arbeit in einer konzeptionellen Aufbereitung von Verwertungsketten sowie deren empirischer Überprüfung. Tabelle 1.1/1 fasst die Zielsetzungen und Forschungsfragen zusammen.

Zielsetzungen	Forschungsfragen
Konzeptionelle Aufbereitung und empirische Überprüfung der Mehrfachnutzung von Medieninhalten	Welche Optionen beinhaltet das Konzept? Welche Bedeutung kommt ihnen aktuell zu?
Konzeptionelle Aufbereitung und empirische Überprüfung der Konfiguration von Verwertungsketten	Welche Optionen beinhaltet das Konzept? Welche Bedeutung kommt ihnen aktuell zu?

Tab. 1.1/1: Zielsetzungen und abgeleitete Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit

Mit Blick auf die angeführten Forschungsfragen ist ergänzend anzumerken, dass die vorliegende Arbeit keine eine ökonomische Bewertung der unternehmensspezifisch überprüften Ausgestaltung von Mehrfachnutzung von Verwertungsketten anstrebt.

1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit

Der inhaltliche Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt auf einer konzeptionellen Aufbereitung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten und deren empirischer Überprüfung in ausgewählten Medienunternehmen. Die zugrunde liegende Methode, verstanden als regelbasiertes Vorgehen nach intersubjektiv nachvollziehbaren und überprüfbaren Verfahrensregeln, konkretisiert sich in Fallstudienuntersuchungen, denen ein phänomenales, d.h. beschreibendes und deutendes Erkenntnisinteresse zugrunde liegt.[11] Einem ersten Verständnis folgend handelt es sich bei Fallstudien um eine qualitative sozialwissenschaftliche Methode, die vor allem zur ganzheitlichen Untersuchung von realen Phänomenen in ihrem Alltagskontext eingesetzt wird.[12]

Der strukturelle Aufbau der vorliegenden Arbeit orientiert sich an dem maßgeblich durch Diekmann und YIN definierten Aufbau von Fallstudienuntersuchungen.[13] Dementsprechend werden in Kapitel zwei für die Managementkonzepte Mehrfachnutzung und Verwertungsketten Bezugsrahmen entwickelt sowie deren Grundlagen und Ausgestaltungsoptionen herausgearbeitet. Hierauf aufbauend werden in Kapitel drei die durchgeführten Fallstudienuntersuchungen aufgearbeitet und unternehmensübergreifend ausgewertet. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse rundet in Verbindung mit einem abschließendem Fazit und Ausblick die vorliegende Arbeit ab.

[10] Mit Blick auf das Auswertungskonzept Verwertungsketten verweist Weinberg auf eine Reihe an Forschungsfragen, die sich im Kern mit der Festlegung des Belegungszeitpunkts, der Ausgestaltung des Produktsortiments sowie dessen Vermarktung beschäftigen, vgl. Weinberg (2003).

[11] Vgl. Chmielewicz (1994), S. 36-37 sowie Eberhard (1999), S. 17.

[12] Vgl. Gassmann (1999), S. 11.

[13] Zum Vorgehen im Rahmen von empirischen Studien im Allgemein bzw. Fallstudienuntersuchungen im Speziellen, vgl. Diekmann (2001), S. 162 bzw. Yin (2003a), S. 50.

2 Grundlagen

Mit Blick auf das Management von Medieninhalten lassen sich Mehrfachnutzung und Verwertungsketten als nachfolgend vorgestellte Managementkonzepte hervorheben, die auf einen effizienteren bzw. profitableren Umgang mit der Kernressource zielen.

2.1 Mehrfachnutzung als Produktionskonzept

Die Mehrfachnutzung von Medieninhalten kann als ein Produktionskonzept verstanden werden, dessen Kernidee und ökonomische Zielsetzung, Grundlagen sowie Ausgestaltungsmöglichkeiten im Produktionsprozess nachfolgend vorgestellt werden.

2.1.1 Kernidee und ökonomische Zielsetzung

Die Mehrfachnutzung einmal erzeugter Medieninhalten konkretisiert sich im Rahmen von Bündelungs- und/oder Distributionsprozessen, wie Abbildung 2.1.1/1 aufzeigt.

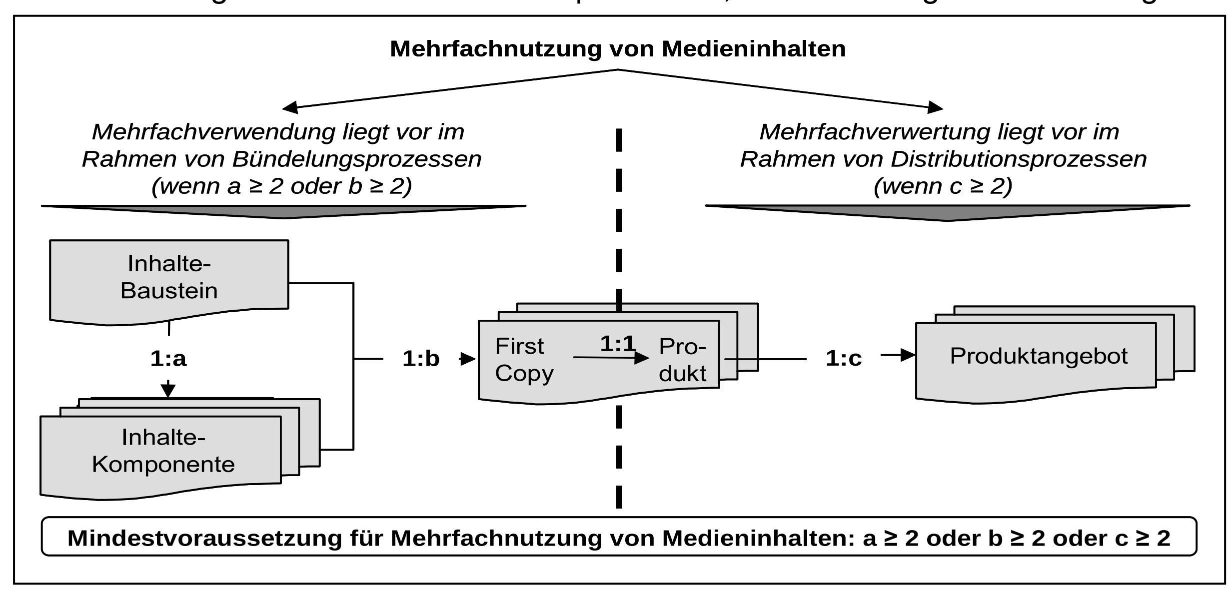


Abb. 2.1.1/1: Kernidee und Optionen der Mehrfachnutzung von Medieninhalten

Die Mehrfachnutzung von Medieninhalten im Rahmen von Bündelungsprozessen wird im Folgenden mit Mehrfachverwendung, im Rahmen von Distributionsprozessen mit Mehrfachverwertung bezeichnet.[14] Mit Blick auf die bündelungsseitige Mehrfachverwendung ist zu konstatieren, dass die Kernidee in einer mehrfachen Nutzung eines Inhalt-Bausteins[15] bzw. einer -Komponente in verschiedenen “First Copies“ liegt, auf deren Grundlage eine Produktbereitstellung erfolgt.[16] In diesem Zusammenhang

[14] Vizjak / Ringlstetter (2001), Zerdick et al (2001) sowie Brack (2003) führen Mehrfachnutzung in die wissenschaftliche Diskussion ein, ohne ein hierbei klares Grundverständnis herauszuarbeiten.

[15] Ein Inhalte-Baustein bildet die kleinste rezipierbare Einheit, die sich – sofern Marktfähigkeit gegeben ist – marktseitig als Medienprodukt (noch) auswerten lässt, vgl. Schulze (2003a), S. 11-12.

[16] Vgl. Kiefer (2001), S. 160.

lassen sich – wie später noch ausführlich aufgezeigt wird – mit der kombinierenden, versionierenden und individualisierenden Bündelung drei verschiedene Logiken ausmachen, nach denen sich eine Mehrfachverwendung von Medieninhalten vollzieht. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass es sich bei Medienprodukten üblicherweise um Produktbündel handelt, die sich aus verschiedenen Modulen zusammensetzen. Die Rationale für eine Bereitstellung von Produktbündeln liegt darin begründet, die Varianz an Zahlungsbereitschaften und somit das sich hieraus ableitende Problem umgehen zu können, für eine optimale Preisdifferenzierung ersten Grades die individuellen Zahlungsbereitschaften der Rezipienten ermitteln zu müssen.[17]

Mehrfachverwendung setzt an der Produktgestaltung, Mehrfachverwertung hingegen an der Produktbereitstellung an. Mit Blick auf die distributionsseitige Mehrfachverwertung ist zu konstatieren, dass die Kernidee in der Nutzung einer “First Copy“ für die Bereitstellung von verschiedenen, hieraus abgeleiteten Angebotsformen liegt. In diesem Zusammenhang lassen sich – wie später noch ausführlich aufgezeigt wird – mit der zeitbasierten, mehrkanalbasierten und syndikationsbasierten Distribution drei verschiedene Logiken ausmachen, nach denen sich eine Mehrfachverwertung von Medieninhalten vollzieht. Die zugrunde liegende Rationale für Mehrfachverwertung in Medienunternehmen geht auf den Umstand zurück, dass sich durch die Auswertung einer “First Copy“ in Form von verschiedenen Produktangeboten Preisgestaltungsspielräume eröffnen, deren Nutzung – im Idealfall durch das Setzen eines Reservationspreises – eine verbesserte Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften erlaubt.[18]

Die ökonomische Zielsetzung des Produktionskonzepts der Mehrfachnutzung liegt in einem effizienteren Umgang mit einmal erzeugten Medieninhalten. In diesem Zusammenhang beschreibt Effizienz die Qualität der Zielerreichung, nicht jedoch die des Ziels.[19] Effizienzsteigerungen können immer dann unterstellt werden, wenn die gleiche Menge eines quantitativ und qualitativ vorab definierten Outputs mit einer geringeren Menge an Inputfaktoren bzw. – im umgekehrten Fall – wenn mit der gleichen Menge an Inputfaktoren eine größere Menge eines qualitativ zumindest gleichwertigen Outputs erzielt werden kann. Da Effizienzsteigerungen i.d.R. kostensenkend wirken, bildet die Mehrfachnutzung von Medieninhalten im Rahmen von Bündelungs- und/oder Distributionsprozessen die Grundlage für eine kostengünstigere Belegung von bekannten bzw. Erschließung von neuen Verwertungsfenstern. Vor diesem Hintergrund lässt sich zusammenfassend feststellen, dass das Produktionskon-

[17] Vgl. Schumann / Hess (2002), S. 57-59 sowie Huber / Kopsch (2000), S. 578.

[18] Vgl. Varian (1998), S. 4 sowie Bakos / Brynjolfsson (1996), S. 2.

[19] Während mit dem Begriff der Effektivität eine Aussage über die Zweckmässigkeit des Ziels einhergeht („Die richtigen Dinge tun“), beschreibt der Begriff der Effizienz die Qualität der geleisten Zielerreichung („Die Dinge richtig tun“), vgl. Scholz (1992), Sp. 533.

zept der Mehrfachnutzung zu einem effizienteren Umgang mit Medieninhalten führen und somit Gewinnoptimierung entlang von Verwertungsketten begünstigen kann.

2.1.2 Grundlagen des Produktionsprozesses

Schumann / Hess (2002) unterteilen den generischen Produktionsprozess in Medienunternehmen in die drei Produktionsstufen Erzeugung, Bündelung und Distribution von Medieninhalten, nachfolgend veranschaulicht anhand von Abbildung 2.1.2/1.

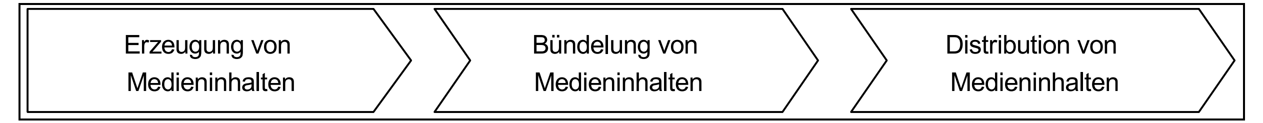


Abb. 2.1.2/1: Stufen des generischen Produktionsprozesses in Medienunternehmen[20]

Die Kernaufgabe der beiden ersten Stufen des Produktionsprozesses liegt in der Bereitstellung, die der Distribution in der Verteilung von Medienprodukten.[21] In diesem Zusammenhang kann Distribution jedoch auch als eine Teilfunktion der in Abbildung 1.1/1 angeführten Wertschöpfungsstufe Absatz verstanden werden.[22] Die weiteren Teilfunktion der Wertschöpfungsstufe Absatz konkretisieren sich in produkt-, kommunikations- und preispolitischen Auswertungsentscheidungen. Vor diesem Hintergrund lässt sich feststellen, dass Distribution ein untrennbares Ineinandergreifend von Produktions- und Auswertungsprozess konstituiert, dem durch die verknüpfende Betrachtung von Mehrfachnutzung und Verwertungskette Rechnung getragen wird.

Mit Blick auf den skizzierten Produktionsprozess sind verschiedene Merkmale und Eigenschaften von Medieninhalten hervorzuheben, die sich in Bezug auf das Managementkonzept der Mehrfachnutzung als bedeutungsvoll erweisen. In diesem Zusammenhang vermittelt die nachfolgende Tabelle 2.1.2/1 einen Überblick über ausgewählte Merkmale und Eigenschaften von Medieninhalten im Produktionsprozess.

<table>
<tr><th>Ökonomische Sicht</th><th>Technologische Sicht</th><th>Juristische Sicht</th></tr>
<tr><td>Erzeugung bedingt mengenunabhängige First-Copy-Costs</td><td>Medieninhalte bilden immaterielle Produktionsfaktoren</td><td>Schöpfungsakt begründet einen Urheberrechtsschutz</td></tr>
<tr><td>Bündelung flexibel, medienübergreifende Nutzbarkeit</td><td>Verarbeitung von digital vorliegenden Medieninhalten</td><td rowspan="2">Nutzungsrechte (insb. Bearbeitungsrechte) als Grundlage eines Handlungsrahmens für Produktion (und spätere Auswertung) von Medieninhalten</td></tr>
<tr><td>Distribution führt zu medienspez. First-Copy-Cost-Effekt</td><td>Verteilung auf Basis von Träger-/Übertragungsmedien</td></tr>
</table>

Tab. 2.1.2/1: Merkmale und Eigenschaften von Medieninhalten im Produktionsprozess

[20] Abbildung leicht verändert übernommen von Schumann / Hess (2002), S. 64.

[21] Vgl. Schumann / Hess (2002), S. 63-64.

[22] Vgl. Wirtz (2001), S. 80.

Medieninhalte fließen als immaterielle Produktionsfaktoren[23] in den Produktionsprozess ein, der im Hervorbringen von First-Copies mündet. In diesem Zusammenhang bezeichnet der Begriff First-Copy das Unikat eines Medienproduktes, dessen Bereitstellung mit mengenunabhängig anfallenden, branchenabhängig variierenden Produktionskosten bzw. First-Copy-Costs einhergeht.[24] Die Bereitstellung einer First-Copy begründet – sofern es sich hierbei um eine persönliche geistige Schöpfung handelt – einen im Urheberrecht verankerten Schutzanspruch, auf dessen Grundlage eine privatwirtschaftliche Auswertung des Medienproduktes erfolgen kann.[25]

Die Verarbeitung von digital anstatt analog gespeicherten Medieninhalten ist mit einer Reihe an produktionstechnisch überaus relevanten Vorteilen verbunden:[26]

- Kopierbarkeit praktisch ohne Qualitätsverlust
- Flexibilisierung von Bearbeitung und Bündelung
- Eliminierung des nutzungsbedingten Verbrauchs

Die Digitalität von Medieninhalten beruht auf verschiedenen Speicherungstechnologien, deren zunehmende Anwendung in der Praxis zu nachfolgend angeführten Trends bei der Bereitstellung von Medienprodukten führt:[27]

- Leistungsstärkere digitale Repräsentationsformen
  Die Entwicklung leistungsstärkerer digitaler Repräsentationsformen ist zurückzuführen auf verbesserte Komprimierungsverfahren, die im Ergebnis zu einer signifikanten Reduktion des bisherigen Datenvolumens führen. Hieraus leiten sich gerade für speicherplatzintensive Audio- und Video-Inhalte neue Auswertungsmöglichkeiten ab.[28]

- Stärkere Fragmentierung des Datenbestandes
  Die Fragmentierung des Datenbestandes manifestiert eine Abkehr von monolithischen Produktionsansätzen, d.h. Medieninhalte werden in immer kleinere Einheiten zerlegt und zusammengefügt. Die technische Grundlage bilden Metadaten, die als deskriptive und semantische Elemente ein (Wieder-)Auffinden und Zusammenfügen erlauben.[29]

- Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität
  Die medienspezifische Repräsentation von Medieninhalten bedingt eine Festlegung von Strukturen und Layout in Form eines Bauplanes. Diesem Sachverhalt kommt insbesondere im Printbereich eine hohe Bedeutung zu, da sich die ursprüngliche Medienspezifität von Medieninhalten in diesem Fall auf Basis von XML aufheben lässt. [30]

---

[23] Vgl. Bode (1993), S. 37-38 sowie Hass (2002), S. 39.

[24] Die anfallenden First-Copy-Costs lassen sich im Wesentlichen zurückführen auf die technische und personelle Infrastruktur sowie die Beschaffung von Ressourcen, fremdproduzierten Inhalten und Nutzungsrechten, vgl. Wirtz (2001), S. 26 sowie Shapiro; Varian (1998), S. 19-20.

[25] „In Deutschland hingen im Jahre 1995 Einkünfte von rd. 56 Milliarden DM pro Jahr und 800 000 Arbeitsplätze (…)von urheberrechtlich geschützten Werken und ihrer Verwertung ab, und zwar noch ohne Einbeziehung der Computerprogramme und Datenbanken" (Rehbinder (2001), S. 2).

[26] Vgl. Bode (1993), S. 37-46 sowie Stramer (2002), S. 96-98.

[27] Vgl. vertiefend Schulze (2003a), S. 27-33.

[28] Vgl. Lehner (2001), S. 74-76 sowie Hermann (2002), S. 30-38.

[29] Vgl. Rawolle (2002), S. 141 sowie Anding / Köhler / Hess (2003), S. 545-550.

[30] Vgl. Jablonski / Meiler (2002), S. 101-119 sowie Anding / Köhler / Hess (2003), S. 548-550.

Mit Blick auf digitale Speicherungstechnologien ist zu konstatieren, dass sich infolge der voranschreitenden Digitalisierung von Technologien, Medieninhalten und Medien neue Optionen bzw. bessere Umsetzungsmöglichkeiten für Mehrfachnutzung eröffnet haben, d.h. der Handlungsspielraum hat sich deutlich erweitert.[31] In diesem Zusammenhang lassen sich die flexiblere Bündelung von Medieninhalten sowie deren verbesserte medienübergreifene Auswertung hervorheben. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass eine intensivere Mehrfachnutzung von Medieninhalten nicht nur eine technische Machbarkeit und ökonomische Sinnhaftigkeit, sondern auch eine juristische Zulässigkeit bedingt. Aus diesem Grund ist das Vorliegen von unmittelbar erforderlichen Nutzungs- und mittelbar erforderlichen Verwertungsrechten als notwendige Voraussetzung für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten anzusehen.[32]

Das Produktionskonzept der Mehrfachnutzung eröffnet Möglichkeiten zur Realisation von kostenmindernden Effizienzsteigerungen im Umgang mit Medieninhalten. In diesem Zusammenhang ist der angesprochene Kosteneffekt eng verknüpft mit der Ausprägung des First-Copy-Cost-Effektes, der eine Fixkostendegression bei ansteigender Ausbringungsmenge beschreibt.[33] Ein Anstieg der Ausbringungsmenge kann angenommen werden, wenn entweder ein Baustein bzw. eine Komponente in eine höhere Anzahl an First-Copies einfließt oder aber hieraus eine höhere Anzahl an Ausstrahlungen bzw. Kopien abgeleitet wird. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Verteilung von Medieninhalten physisch auf Basis von Träger- bzw. nicht-physisch auf Basis von Übertragungsmedien erfolgt.[34] Diese Differenzierung ist überaus bedeutsam, da die jeweils anfallenden Distributionskosten ein medienspezifisches Kostenverhalten aufweisen, das die nachfolgende Abbildung 2.1.2/1 veranschaulicht.

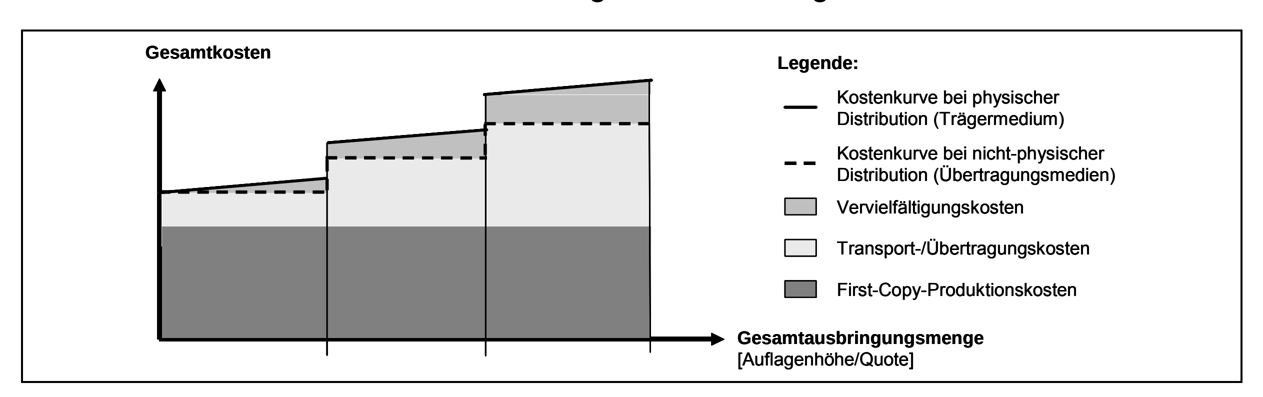


Abb. 2.1.2/1: Kostenkurvenverlauf bei physischer bzw. nicht-pysischer Distribution

Zusammenfassend ist zu resümieren, dass der Kosteneffekt infolge von Mehrfachnutzung in hohem Maße vom jeweiligen Ausmaß des First-Copy-Cost-Effekts ab-

---

31 Vgl. Picot (1997), S. 56 sowie Vizjak / Ringlstetter (2001), S. 10.

32 Vgl. Rehbinder (2001), S. 129-166.

33 Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 165-166.

34 Vgl. Hass (2002), S. 77-80

hängt, dessen Ausprägung durch den unternehmens- und medienspezifisch variierenden Fixkostenanteil sowie die jeweilige Ausbringungsmenge determiniert wird. Hieraus resultierenden Kosteneinsparungen sind jedoch insbesondere zusätzlich anfallende Bündelungskosten gegenzurechnen, um den Gesamtkosteneffekt infolge einer Mehrfachnutzung von Medieninhalten bestimmen zu können.

2.1.3 Ausgestaltung des Produktionskonzepts

Das Produktionskonzept Mehrfachnutzung umfasst mit Mehrfachverwendung und Mehrfachverwertung zwei grundsätzlich unterschiedliche Ausgestaltungsoptionen.

Mehrfachverwendung eines Moduls

Ansatzpunkte für Mehrfachverwendung bilden die kombinierende, versionierende und individualisierende Bündelung, nachfolgend visualisiert in Abbildung 2.1.3/1.

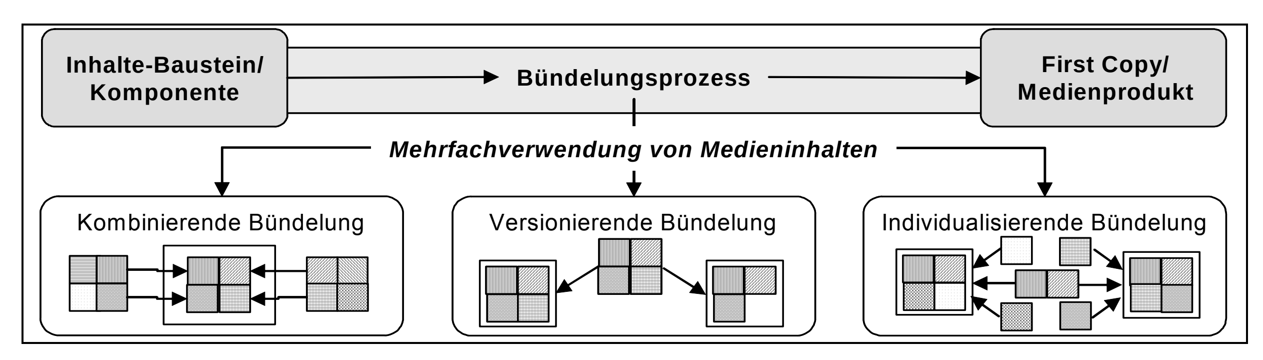


Abb. 2.1.3/1: Ansatzpunkte für die Mehrfachverwendung von Medieninhalten

Nachfolgend werden Kernidee, Varianten und technischen Anforderungen erläutert.

Ansatzpunkt: Kombinierende Bündelung

Die Kernidee der kombinierenden Bündelung besteht darin, auf Basis von vorliegenden Modulen, die üblicherweise bereits bei der Herstellung von anderen First-Copies verwendet worden sind, ein neues Medienprodukt hervorzubringen. Die ökonomisch relevanten Nutzenvorteile liegen produktionsseitig in der aufwandsreduzierten Herstellung von verschiedenen Medienprodukten, die auswertungsseitig das bestehende Produktportfolio ergänzen und zu zusätzlichen Erlösen führen können.

Als Varianten einer kombinierenden Bündelung lassen sich die intra- und intermediale Kombinierung unterscheiden. Hierbei konkretisiert sich die Zusammenstellung von Modulen zu neuen Bündelungskonfigurationen bei der intramedialen Kombinierung innerhalb des gleichen Mediums, bei der intermedialen Kombinierung hingegen in einem anderen als dem ursprünglichen Medium.[35] Als Anwendungsbeispiele lassen sich die Bündelung von einzelnen Musikstücken innerhalb eines Mediums zu Single-, Album- und Compilation-CD-ROM bzw. die Bündelung von einzelnen Nachrichten-

---

[35] Zu den Charakteristika der einzelnen Medientypen, vgl. Schumann / Hess (2002), S. 8.

elementen zu verschiedenen, jeweils medienspezifisch aufbereiteten Nachrichtenprodukten anführen, durch die mehrere Medien belegt werden.

Die produktionstechnischen Grundlagen einer Ausweitung der kombinierenden Bündelung liegen insbesondere in der zunehmenden Fragmentierbarkeit von digital vorliegenden Medieninhalten sowie ggf. in der Aufhebbarkeit von Medienspezifität. Darüber hinaus sind CMS zu nennen, die einen effizienten Umgang mit der ansteigenden Anzahl an Modulen erlauben. CMS können als softwarebasierte Hilfsinstrumente verstanden werden, die eine Unterstützungsfunktion in Bezug auf die Planung, Erzeugung, Gestaltung, Verwaltung und Publikation von Medieninhalten leisten.[36]

Ansatzpunkt: Versionierende Bündelung

Die Kernidee der versionierenden Bündelung besteht darin, durch Modifikation von charakteristischen Eigenschaften oder bestimmten, als wesentlich einzuschätzenden Merkmalen einer bereits vorliegenden Bündelungskonfiguration prinzipiell alternative Produktvarianten hervorzubringen, die innerhalb eines Verwertungsfensters simultan angeboten werden.[37] Die ökonomisch relevanten Nutzenvorteile liegen produktionsseitig in der ressourcenarmen Ausdifferenzierung des Produktportfolios, die auswertungsseitig Handlunsgspielräume für eine Preisdifferenzierung eröffnet,[38] ohne dass hierbei dementsprechende Produktionskostenunterschiede vorliegen.[39]

Als Varianten einer versionierenden Bündelung lassen sich die quantitative und qualitative Versionierung unterscheiden.[40] Die quantitative Versionierung konkretisiert sich in der Modifikation des Leistungsumfangs, gemessen in Textlänge, Sende- bzw. Abspielzeit. Die qualitative Versionierung hingegen folgt aus der Modifikation von Präsentationsform, verstanden als graphisch-künstlerische Aufbereitung, bzw. Wahrnehmbarkeit, die sich aus Auflösung und ggf. Frequenz ableitet. Als Anwendungsbeispiele lassen sich die quantitative Versionierung von Spielfilmen, die z.B. in der zeitgleichen Bereitstellung einer Standard- sowie einer Bonus-DVD mündet, bzw. die qualitative Versionierung von Büchern anführen, die sich z.B. in dem simultanen Angebot einer Standard- sowie einer verzierten Liebhaberausgabe konkretisiert.

Die produktionstechnischen Grundlagen einer Ausweitung der versionierenden Bündelung liegen insbesondere in der verbesserten Modifizierbarkeit und zunehmenden Fragmentierbarkeit von digital vorliegenden Medieninhalten. Darüber hinaus sind CMS zu nennen, die einen effizienten Umgang mit der stark ansteigenden Anzahl an Modulen erlauben. CMS können als softwarebasierte Hilfsinstrumente verstanden

[36] Vgl. Hess (2002), S. 576-577 sowie hierzu vertiefend Schulze (2003a), S. 45-50.

[37] Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 19.

[38] Vgl. Detering (2001), S. 155 sowie Brandtweiner (2000), S. 108.

[39] Vgl. Link / Schackmann (2000), S. 195 sowie Skiera / Spann (2002), S. 270, 276.

[40] Die Modifikation der zeitlichen Eigenschaft bildet einen Ansatzpunkt für Mehrfachverwertung.

werden, die auf Basis des so genannten Template-Ansatzes die Planung, Erzeugung, Gestaltung, Verwaltung und Publikation von Medieninhalten unterstützen.[41]

Ansatzpunkt: Individualisierende Bündelung

Die Kernidee einer individualisierenden Bündelung liegt in der simultanen Bereitstellung lediglich eines, mit Blick auf den jeweiligen Kunden jedoch “maßgeschneiderten“ Medienproduktes, dessen Bündelungskonfiguration weitestmöglich den jeweiligen Konsumbedürfnissen Rechnung trägt.[42] Die ökonomisch relevanten Nutzenvorteile einer individualisierenden Bündelung lassen sich produktionsseitig auf die mehrfache Einbindung einzelner Module in verschiedene, jeweils individualisierte Medienprodukte sowie auswertungsseitig insbesondere auf zunehmend individuell geführte Kundenbeziehungen zurückführen, durch deren Intensivierung Akquisitionskosten eingespart und zusätzliche Cross-Selling-Potenziale erschlossen werden können.[43]

Als Varianten einer individualisierenden Bündelung lassen sich die gruppen- und personenspezifische Individualisierung unterscheiden. Die gruppenspezifische Individualisierung beschreibt eine Bündelungslogik, nach der ein einheitlicher Produktkern um gruppenspezifisch ausgewählte Module ergänzt wird. Die personenspezifische Individualisierung lässt sich als eine weiterführende Bündelungslogik verstehen, die auf Basis einer granulareren Auswahl und Zusammenstellung von Modulen auf die Bereitstellung eines personenspezifisch „zugeschnittenen“ Medienproduktes zielt. Als Anwendungsbeispiele sind die gruppenspezifische Individualisierung von Regionalzeitungen, deren einheitlicher Mantelteil um regionalspezifische Module wie z.B. Wohnungsmarktanzeigen ergänzt wird, bzw. die personenspezifische Individualisierung von Online-Newslettern anzuführen, deren personenspezifische Zusammenstellung auf Basis von vorab erhobenen, zuordenbaren Kundeninformationen erfolgt.

Die produktionstechnischen Grundlagen einer Ausweitung der individualisierenden Bündelung liegen insbesondere in der zunehmenden Fragmentierbarkeit von digital vorliegenden Medieninhalten. Darüber hinaus sind verbesserte Tracking- und Profiling-Techniken sowie CRM-Systeme zu nennen, die eine personenspezifischere Erhebung von zuordenbaren Kundeninformationen erlauben, auf deren Grundlage zugrunde liegenden Konsumpräferenzen identifiziert und – gerade im Internet – entsprechend „maßgeschneiderte“ Medienprodukte hervorgebracht werden können.[44]

---

[41] Vgl. Hess (2002), S. 576-577 sowie Rawolle (2002), S. 19-20, 49.

[42] Vgl. Hermann (2002), S. 20-24 sowie hierzu vertiefend Schulze (2003a), S. 51-57.

[43] Vgl. Piller (2000), S. 887, Hermann (2002), S. 136-162 sowie Link / Schackmann (2000), S. 196.

[44] Vgl. vertiefend Hess (2003) sowie Hartert (2001), S. 48 und Zerdick et al. (2001), S. 237.

Mehrfachverwertung einer First-Copy

Ansatzpunkte für Mehrfachverwertung bilden die zeitbasierte, mehrkanalbasierte und syndikationsbasierte Distribution,[45] nachfolgend visualisiert in Abbildung 2.1.3/1.

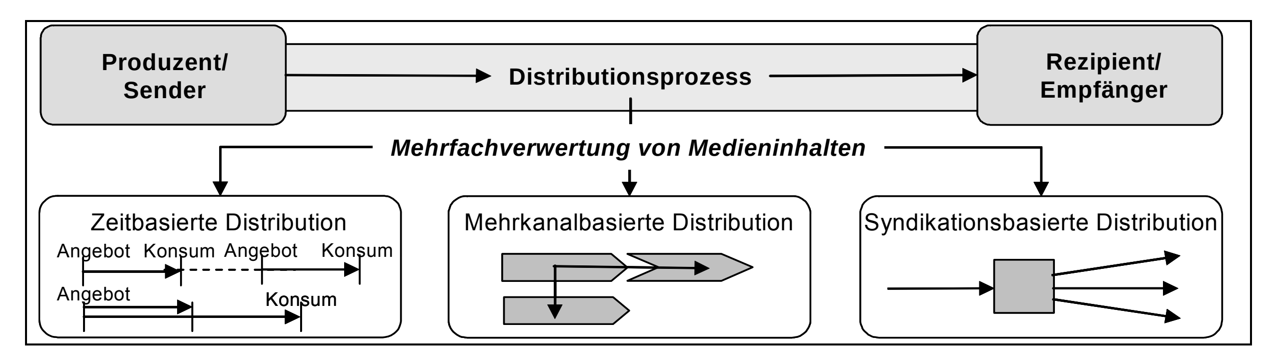


Abb. 2.1.3/2: Ansatzpunkte für die Mehrfachverwertung von Medieninhalten

Nachfolgend werden Kernidee, Varianten und technischen Anforderungen erläutert.

Ansatzpunkt: Zeitbasierte Distribution

Die Kernidee der zeitbasierten Distribution besteht darin, aus einem Medienprodukt durch Modifikation seiner zeitlichen Eigenschaft verschiedene Angebotsformen abzuleiten, die innerhalb des gleichen Verwertungsfensters ausgewertet werden.[46] Die ökonomisch relevanten Nutzenvorteile liegen in der mehrfachen, praktisch aufwandsneutralen Bereitstellung eines Medienproduktes, durch die sich ggf. auf Basis von Preisdifferenzierung positive Deckungsbeiträge zusätzlich abschöpfen lassen.

Als Varianten einer zeitbasierten Distribution lassen sich das sequentielle und simultane Timing unterscheiden. Die angesprochene Bereitstellung eines Medienproduktes innerhalb des gleichen Verwertungsfensters konkretisiert sich beim sequentiellen Timing in dem zeitversetzten Angebot eines identischen Produktangebotes, beim simultanen Timing hingegen in dem zeitgleichen Angebot von hieraus abgeleiten, prinzipiell alternativen Produktangeboten. Als Anwendungsbeispiele lassen sich das sequentielle Timing von Spielfilmen, die 1997 durchschnittlich zweimal im deutschen Fernsehen ausgestrahlt wurden,[47] bzw. das simultane Timing von Börsenkursinformationen anführen, deren Konsum zeitgleich bzw. zeitversetzt erfolgt. Die jeweiligen Konsumzeitpunkte der simultan angebotenen Varianten sind verschieden bepreist.

Die produktionstechnischen Grundlagen einer Ausweitung der zeitbasierten Distribution liegen insbesondere in der Eliminierbarkeit des Lagerverschleißes digital vorliegender Medieninhalte. Darüber hinaus sind leistungsstärkere Übertragungswege (insbesondere das Internet) und Komprimierungsverfahren zu nennen, die eine bes-

---

[45] Die Ansatzpunkte lassen sich argumentativ aus dem Westley/MacLean-Modell für Nachrichtenübermittlung im Rahmen von Massenkommunikation ableiten, vgl. Burkart (1998), S. 483-486.

[46] Vgl. hierzu vertiefend Schulze (2003a), S. 63-66.

[47] Vgl. Trappel (1997), S. 65

sere Modifikation der zeitlichen Eigenschaften eines Medienproduktes begünstigen.

Ansatzpunkt: Mehrkanalbasierte Distribution

Die Kernidee der mehrkanalbasierten Distribution besteht darin, eine Vielzahl an Verwertungsfenstern und ggf. Medien mit Angebotsformen zu belegen, die prinzipiell dieselbe Bündelungskonfiguration aufweisen.[48] Die ökonomisch relevanten Nutzenvorteile liegen hierbei produktionsseitig in der Speisung von verschiedenen Verwertungsfenstern und ggf. Medien mit Medieninhalten aus einer Datenquelle heraus, auswertungsseitig in der Möglichkeit, mit vorhandenen Medieninhalten zusätzliche Erlöspotenziale in bestehenden bzw. neuen Märkten abzuschöpfen.

Als Varianten einer mehrkanalbasierten Distribution sind Windowing und Multi-Channel zu unterscheiden. In diesem Zusammenhang beschreibt Windowing eine horizontale Distributionsstrategie, in deren Rahmen Medieninhalte über eine Abfolge an nachfolgenden Verwertungsfenstern sequentiell ausgewertet werden, die oftmals auch verschiedenen Medien zuzuordnen sind.[49] Multi-Channel hingegen beschreibt eine vertikale Distributionsstrategie, in deren Rahmen Medieninhalte über mindestens zwei, in verschiedenen Medien platzierten Verwertungsfenstern simultan ausgewertet werden.[50] Als Anwendungsbeispiele lassen sich die sequentielle Auswertung eines Spielfilms über die Verwertungsstufen Kino, Video und Fernsehen bzw. die simultane Auswertung von Musikstücken auf CD-ROM und Kassette anführen.

Die produktionstechnischen Grundlagen einer Ausweitung der mehrkanalbasierten Distribution liegen insbesondere in der Aufhebbarkeit ihrer ursprünglichen Medienspezifität. Darüber hinaus sind neue bzw. leistungsfähigere Übertragungswege und Endgeräte zu nennen, die zusätzliche Auswertungsoptionen eröffnet haben.

Ansatzpunkt: Syndicationsbasierte Distribution

Die Kernidee der syndikationsbasierten Distribution besteht aus Sicht eines syndizierenden Produzenten darin, ein Medienprodukt an mindestens einen wirtschaftlich eigenverantwortlich handelnden Distributor zum Zwecke einer Folgeverwertung gegenüber Endkunden zu vertreiben.[51] Die ökonomisch relevanten Nutzenvorteile liegen hierbei insbesondere in der angenommenen Verbreiterung der Endkundenbasis, auf deren Grundlage zusätzliche Erlöspotenziale abgeschöpft werden sollen.

Als Varianten einer syndikationsbasierten Distribution sind Offline und Online Content Syndication zu unterscheiden. Die beiden Varianten lassen sich nach dem Verfahren zwischen produzierenden Syndikator und auswertenden Distributor erfolgen-

---

48 Vgl. hierzu vertiefend Schulze (2003a), S. 66-72.

49 Vgl. Owen / Wildman (1992), S. 27.

50 Vgl. Fritsche (2001), S. 11 sowie Müller-Kalthoff (2002), S. 20.

51 Vgl. Werbach (2000), S. 87 sowie hierzu vertiefend Schulze (2003a), S. 59-62.

den Datenaustausches unterscheiden, das sich im Fall von Online Content Syndication – im Gegensatz zu Offline Content Syndication auf Basis eines elektronischen Datennetzes vollzieht.[52] Als Anwendungsbeispiele lassen sich die nicht-elektronische Syndikation von Büchern, die zwischen Buchverlagen und Buchgemeinschaften erfolgt, bzw. die elektronische Syndikation von Nachrichten anführen, die standardmäßig zwischen Nachrichtenagenturen und Zeitungsverlagen erfolgt.

Die produktionstechnischen Grundlagen einer Ausweitung der syndikationsbasierten Distribution liegen insbesondere in der Etablierung von XML-basierten Austauschstandards und leistungsfähigeren Übertragungswegen, die einen kostengünstigeren bzw. volumensmäßig umfangreicheren Datenaustausch begünstigen.

Zusammenführung der Ausführungen

Die vorangegangenen Ausführungen lassen sich zusammenfassen in einem Bezugsrahmen für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten, den Abbildung 2.1.3/3 aufzeigt.

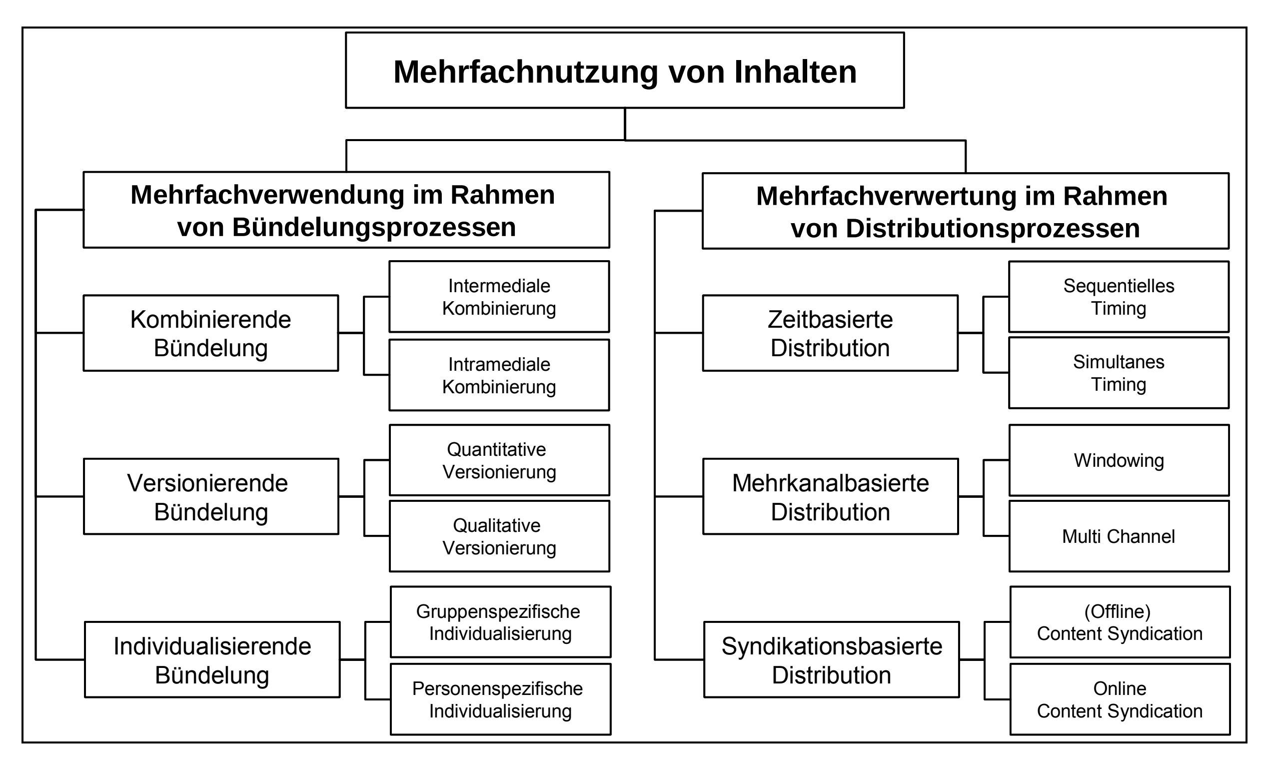


Abb. 2.1.3/3: Bezugsrahmen für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Mehrfachnutzung verschiedene Ausgestaltungsoptionen umfasst, die zu einem effizienteren Umgang mit einmal erzeugten Medieninhalten führen können. Die angesprochenen Ausgestaltungsoptionen lassen sich nach dem Ansatzpunkt im Rahmen des Produktionsprozesses klassifizieren und systematisieren. In diesem Zusammenhang sind die Mehrfachverwendung eines Moduls auf Stufe der Bündelung sowie die Mehrfachverwertung einer First-Copy bzw. eines Medienproduktes auf Stufe der Distribution zu unterscheiden.

---

[52] Vgl. Anding / Hess (2002), S. 551.

2.2 Verwertungskette als Auswertungskonzept

Die Konfiguration von Verwertungsketten kann als ein Auswertungskonzept verstanden werden, dessen Kernidee und ökonomische Zielsetzung, Grundlagen und Ausgestaltungsmöglichkeiten im Auswertungsprozess nachfolgend vorgestellt werden.

2.2.1 Kernidee und ökonomische Zielsetzung

Die Wertschöpfungsstufe Absatz umfasst zum einen distributionspolitische Aspekte, die sowohl dem Produktions- als auch dem Auswertungsprozess zuzuordnen sind, sowie zum anderen produkt-, kommunikations- und preispolitische Aspekte, die ausschließlich dem Auswertungsprozess zuzuordnen sind. Der angesprochene Auswertungsprozess findet hierbei seinen Niederschlag in der unternehmensspezifischen Ausgestaltung einer Verwertungskette, die sich üblicherweise aus einer Vielzahl an Verwertungsfenstern zusammensetzt. Obwohl dem Auswertungskonzept Verwertungskette eine signifikante Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg von Medienunternehmen zukommt, lässt sich mit Blick auf die bisherige Forschung feststellen, dass erstaunlicherweise bislang kein etabliertes Begriffsverständnis vorliegt.

Eine Verwertungskette beschreibt im Kern die Logik einer marktseitigen Auswertung von Medieninhalten, indem durch sie Zugänge zu Rezipientenmärkten definiert werden,[53] die originäre Medienunternehmen[54] i.d.R. kontrollieren.[55] Hierbei ist anzumerken, dass durch das „Bedienen“ von verschiedenen, unterschiedlich behandelten Rezipientenmärkten direkt oder zumindest indirekt Erlös- und im Ergebnis positive Deckungsbeitragspotenziale erschlossen werden sollen.[56] Originäre Medienunternehmen zielen somit durch die Ausgestaltung einer Verwertungskette auf Gewinnoptimierung.[57] Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen lassen sich verschiedene Merkmale ausmachen, die eine Verwertungskette charakterisieren:

- Medieninhalte bilden den Verwertungsgegenstand i.e.S.[58]
- Auswertung erfolgt im Rahmen einer Verwertungskette
- Verwertungskette eröffnet Zugänge zu Rezipientenmärkten
- Rezipientenmärkte begründen Erlös- und Gewinnpotenziale
- Gewinnoptimierung bildet das ökonomische Auswertungsziel

Mit Blick auf die angeführten Charakteristika ist zu konstatieren, dass die Verwertungskette Zugänge zu Rezipientenmärkten definiert, über die ein Medienunterneh-

---

[53] Vgl. Owen / Wildman (1992), S. 26, Trappel (1997), S. 7 sowie Kiefer (2001), S. 216-218.

[54] Als originäre Medienunternehmen werden solche Organisationen verstanden, die durch ihre Geschäftstätigkeit schwerpunktmässig die Stufen zwei und drei des Produktionsprozesses abdecken.

[55] Vgl. Henning-Thurau / Houston / Walsh (2003), S. 1 und Bird / Künstner / Vogelsang (2003), S. 20.

[56] Vgl. Lehmann / Weinberg (2000), S. 18 sowie Prasad / Mahajan / Bronnenberg (2003), S. 1.

[57] Vgl. Owen / Wildman (1992), S. 30 sowie Litman (2000), S. 101.

[58] Nachfolgend nicht explizit berücksichtigte Verwertungsgegenstände i.w.S. sind Ideen, Rechte und Merchandising-Artikel, die Medieninhalten zugrunde liegen bzw. aus diesen abgeleitet werden.

men im Kern Medieninhalte gewinnoptimal auszuwerten versucht. Die angesprochenen Zugänge zu Rezipientenmärkten konkretisieren sich hierbei in der unternehmensseitigen Nutzbarmachung jeweils eines Verwertungsfensters. In diesem Zusammenhang beschreibt der Begriff Verwertungsfenster eine Auswertungssituation, in deren Rahmen Medieninhalte sowohl aus Anbieter- als auch Nachfragersicht nach technologisch- und ökonomisch-einheitlichen Rahmenbedingungen distribuiert und konsumiert werden. Es lassen sich verschiedene Charakteristika einer einheitlichen Auswertungssituation ableiten, nachfolgend zusammengefasst in Tabelle 2.2.1/1.

Perspektive	Technologische Sicht	Ökonomische Sicht
Anbietersicht	Einheitlichkeit der Distribution → Repräsentationsform, Medium	Einheitlichkeit der Distribution → Produkttyp, Distributionskosten
Nachfragersicht	Einheitlichkeit des Konsums → Medium, ggf. Empfangsgerät	Einheitlichkeit des Konsums → Zugänglichkeit des Angebots

Tab. 2.2.1/1: Konkretisierung der charakteristischen Einheitlichkeit in Verwertungsfenstern

Die Einheitlichkeit hinsichtlich Distribution und Konsum kann als zentrales Beschreibungs- und Abgrenzungsmerkmal eines Verwertungsfensters interpretiert werden.[59]

Die unternehmensspezifische Ausgestaltung einer Verwertungskette, die oftmals eine Vielzahl an Verwertungsfenstern umfasst, basiert auf einer Reihe an Auswertungsentscheidungen, mit denen Rezipientenmarktzugänge definiert werden. In diesem Zusammenhang sind folgende Auswertungsentscheidungen hervorzuheben:[60]

- Produktpolitische Auswertungsentscheidungen
  Produktpolitische Auswertungsentscheidungen, die insbesondere die Auswahl und Belegung von Verwertungsfenstern berühren, zielen auf eine Festlegung von Produktgruppe-Markt-Kombinationen sowie des Auswertungszeitraumes, definiert durch einen Erst- und ggf. einen Endbelegungszeitpunkt, und -ausmaßes (Menge, Anzahl).
- Distributionspolitische Auswertungsentscheidungen
  Distributionspolitische Auswertungsentscheidungen, die insbesondere die Anordnung und Abdeckung von Verwertungsfenstern berühren, zielen auf eine Festlegung von Anordnungslogik (→ Horizontal-/Vertikal-/Misch-Strategien) und Vertriebsform (→ direkt/indirekt), aus der sich Implikationen in Bezug auf die Kontrollierbarkeit ableiten.
- Kommunikationspolitische Auswertungsentscheidungen
  Kommunikationspolitische Auswertungsentscheidungen, die insbesondere die Ankündung und positive Aufladung von Medieninhalten berühren, zielen auf eine Steigerung des Bekanntheitsgrads durch vor-, gleich- und nachgeschaltete Promotion-Maßnahmen sowie der empfundenen Attraktivität von Medieninhalten.
- Preispolitische Auswertungsentscheidungen
  Preispolitische Auswertungsentscheidungen, die insbesondere die Preisgestaltung und Erlösaufteilung in Bezug auf die jeweils angebotenen Medieninhalte berühren, zielen auf eine Festlegung von Erlösquelle (Werbe-/Rezipientenmärkte) Refinanzierungsanteil je Auswertungsakteur, resultierend aus Preissetzung und Erlösaufteilung.

---

[59] Zur Unterscheidung technologischer und ökonomischer Aspekte, vgl. Brack (2003), S. 125.

[60] Zum instrumentellen Marketingansatz, vgl. McCarthy (1964) sowie Wirtz (2001), S. 79-107.

Die unternehmensspezifische Ausgestaltung einer Verwertungskette zielt auf eine fensterübergreifende Gewinnoptimierung, d.h. auf eine Erlös- bei maximal unterproportionaler Kostensteigerung. Abbildung 2.2.1/1 veranschaulicht schematisch einen Fall, in dem die Ausgestaltung einer Verwertungskette zu Erlössteigerung führt.

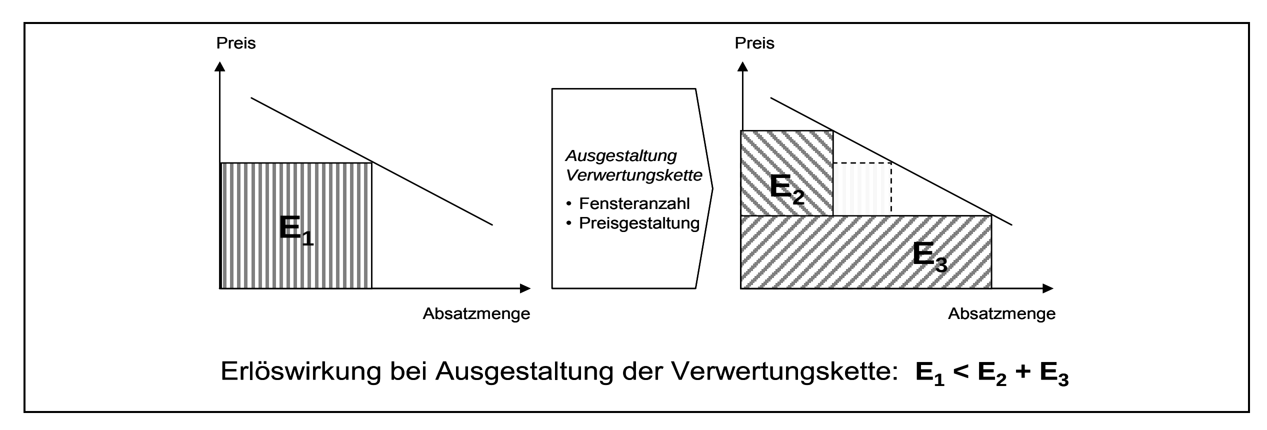


Abb. 2.2.1/1: Erlössteigerung infolge der Ausgestaltung einer Verwertungskette

Abbildung 2.2.1/1 veranschaulicht einen Fall, in dem die Nutzbarmachung eines weiteren Verwertungsfensters eine differenziertere Behandlung von Rezipientenmärkten hinsichtlich Kundenansprache und Preisgestaltung[61] erlaubt.[62] Durch die differenzierte Marktbearbeitung lässt sich zusätzliche Konsumentenrente abschöpfen,[63] sofern positive Preis- und Nachfrage- bzw. Carryovereffekte[64] nicht durch Kannibalisierungseffekte überkompensiert werden.[65] Mit Blick auf den zuletzt genannten Aspekt ist anzumerken, dass dem Belegungszeitpunkt von Verwertungsfenstern eine herausragende Bedeutung in Bezug auf die angestrebte Gewinnoptimierung zukommt.[66]

Die Ausgestaltung einer Verwertungskette berührt neben Erlös- auch Kostenaspekte, da die Nutzbarmachung eines weiteren Verwertungsfensters i.d.R. mit zusätzlichen Kosten einhergeht. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die resultierende Kostensteigerung auf Basis des Produktionskonzepts der Mehrfachnutzung signifikant reduziert, ggf. vollständig eliminiert werden kann. Aus diesem Grund kommt der Mehrfachnutzbarkeit und Mehrfachnutzung von Medieninhalten eine entscheidende Bedeutung in Bezug auf die weiterführende Ausgestaltung einer Verwertungskette zu, durch die im Endergebnis eine bestmögliche Gewinnoptimierung angestrebt wird.

---

[61] Preisgestaltung erfolgt bei Medienprodukten üblicherweise auf Basis von marktbasierten Ansätzen, die insbesondere den Aspekten Zahlungsbereitschaft und Konkurrenzpreise Rechnung tragen, vgl. Schumann / Hess (2002), S. 55-57 sowie Trappel (1997), S. 17.

[62] Zur Preisdifferenzierung nach Marktsegmenten, vgl. Simon (1995), S. 106-120.

[63] Zur Abschöpfung von Erlöspotenzialen und Konsumentenrente, vgl. Detering (2001), S. 33.

[64] Zu Carryover-Effekten, vielfach auch als Sillover-Effekte bezeichnet, vgl. vertiefend Simon (1995), S. 86ff., Blümelhuber (1998), S. 1764 sowie Gurbaxani (2000), S. 1069.

[65] Zu erlösrelevanten Einflussfaktoren auf die angestrebte Gewinnoptimierung in Verwertungsketten, vgl. Owen / Wildman (1992), S. 30, Litman (2000), S. 100-102 sowie Weinberg (2003), S. 10-18.

[66] Zu zeitbasierten Koordinationsstrategien bei der Produktbereitstellung, vgl. Lehmann / Weinberg (2000), Henning-Thurau / Houston / Walsh (2003) sowie Prasad / Mahajan / Bronnenberg (2003).

2.2.2 Grundlagen des Auswertungsprozesses

Der Auswertungsprozess umfasst die Stufen des Absatzes und nachgelagerten Konsums von Medieninhalten, veranschaulicht anhand von Abbildung 2.2.2/1.



Abb. 2.2.2/1: Stufen des generischen Auswertungsprozesses in Medienunternehmen

Die zentrale Stufe innerhalb des skizzierten Auswertungsprozesses bildet der Absatz von Medieninhalten, dessen Ausführung produkt-, distributions-, kommunikations- und preispolitische Aufgaben aufwirft.[67] In diesem Zusammenhang kommt der Distribution eine Sonderrolle, da sie als verknüpfendes Element zwischen unternehmensinternem Produktions- und marktgerichtetem Auswertungsprozess fungiert.[68]

Mit Blick auf den skizzierten Auswertungsprozess, der seinen Niederschlag in der unternehmensspezifischen Ausgestaltung einer Verwertungskette findet, lassen sich verschiedene Aspekte hervorheben, zusammengefasst in Tabelle 2.1.2/1.

Ökonomische Sicht	Technologische Sicht	Juristische Sicht
Absatz bedingt Ausschließbarkeit, durchsetzbare Preise	Ausschließbarkeit abhängig von Medieneigenschaften	Verwertungsrechte für physische/nicht-physische Verteilung als Grundlage eines Handlungsrahmens für Auswertung von Medieninhalten
Konsum nicht-rival, wiederholbare (Folge-)Auswertung	Auswertung bedingt technischen Zugang zum Angebot	

Tab. 2.2.2/1: Merkmale und Eigenschaften von Medieninhalten im Auswertungsprozess

Die privatwirtschaftliche Bereitstellung von Medieninhalten bedingt Marktfähigkeit, ohne die eine Refinanzierung von Investitions- und Produktionskosten fraglich erscheint. In diesem Zusammenhang sind in Bezug auf Medieninhalten folgende Eigenschaften hervorzuheben, die deren Marktfähigkeit maßgeblich prägen:[69]

- Ausschließbarkeit vom Konsum
  Die Ausschließbarkeit vom Konsum erlaubt eine Verknappung der Angebotsmenge mit dem Ergebnis, Preise auf Rezipienten-/Werbemärkten durchsetzen zu können.
- Nicht-Rivalität im Konsum
  Die Nicht-Rivalität im Konsum erlaubt eine wiederholende Auswertung von Medieninhalten, ohne dass deren Nutzen aus Rezipientensicht hierdurch abnehmen würde.

---

67 Vgl. Wirtz (2001), S. 80.

68 Zur Unterscheidung von logistischen und akquisitorischen Aspekten der Distributionspolitik, vgl. vertiefend Meffert (2000), S. 600-605 sowie Kotler / Bliemel (1999), S. 141.

69 Vgl. Detering (2001), S. 140-142 sowie Schumann / Hess (2002), S. 22-23.

Grundsätzlich betrachtet zeichnen sich Medieninhalte durch Ausschließbarkeit vom Konsum sowie Nicht-Rivalität im Konsum aus, weisen insofern die Charakteristika von marktfähigen öffentlichen Wirtschaftsgütern auf.[70] Mit Blick auf die angesprochene Ausschließbarkeit vom Konsum lässt sich feststellen, dass diese im hohen Maße mit den technischen Eigenschaften des jeweils belegten Mediums zusammenhängt. Sofern Medieninhalte auf Basis von Trägermedien verteilt werden, kann eine relativ hohe Ausschließbarkeit vom Konsum angenommen werden, da deren illegale Vervielfältigung und Zweitverteilung signifikante Distributionskosten aufwirft.[71] Anders verhält es sich, wenn Medieninhalte auf Basis von Übertragungsmedien verteilt werden, da nicht-physische bzw. Vervielfältigungs- und Verteilungskosten nahezu vernachlässigt werden können.[72] Zusammenfassend ist somit zu resümieren, dass die Ausschließbarkeit vom Konsum durch technische Medieneigenschaften im Fall einer physischen Speicherung und Verteilung von Medieninhalten nachhaltig gestärkt, im Fall einer nicht-physischen Speicherung und Verteilung hingegen konterkariert wird. Aus diesem Grund kommt der juristischen Schützbarkeit von Medienhalten, deren Refinanzierung im Kern durch Rezipientenmärkte sichergestellt wird, gerade im Bereich von Datennetzen und Rundfunk eine hohe ökonomische Bedeutung zu.[73]

Die Her- und Bereitstellung eines Medienproduktes, verstanden als Ergebnis einer persönlichen geistigen Schöpfung, ist urheberrechtlich geschützt.[74] Hieraus leiten sich Verwertungsrechte ab, die ihren Niederschlag in Auswertungsrechten und einklagbaren Abwehransprüchen bei Störung von (finanziellen und persönlichkeitsbezogenen) Interessen des Urhebers finden.[75] Die angesprochenen Auswertungsrechte sind verteilungsabhängig zu unterscheiden, veranschaulicht mittels Tabelle 2.2.2/2.[76]

<table>
<tr><th>Physische Verteilung</th><th>Nicht-physische Verteilung</th></tr>
<tr><td>• Vervielfältigungsrecht (§§ 15, 16 UrhG)
• Verbreitungsrecht (§§ 15, 17 UrhG)
• Ausstellungsrecht (§§ 15, 18 UrhG)</td><td>• Vortragsrecht (§§ 15, 19 UrhG)
• Übertragungs-/Senderecht (§§ 17, 20 UrhG)
• Vor-/Aufführungsrecht (§§ 15, 19 UrhG)</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Öffentliche Wiedergabe (§ 21 UrhG)
• Zweitverwertungsrecht (§§ 21, 22 UrhG)</td></tr>
</table>

Tab. 2.2.2/1: Urheberrechtlich verankerte Auswertungsrechte für Medieninhalte

70 Vgl. Detering (2001), S. 140.

71 In diesem Fall wird angenommen, dass eine illgale Vervielfältigung und Verteilung von Medieninhalten ebenfalls auf Basis von physischen Trägermedien erfolgt.

72 Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 16.

73 Eine privatwirtschaftliche Bereitstellung von Wirtschaftsgütern bedingt, dass eine dementsprechende Nachfrage vorliegt, Knappheit zumindest künstlich herbeigeführt und somit ein Preis erhoben und auch durchgesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang besteht bei Medienprodukten die Möglichkeit, dass nicht die Bereitstellung und Verteilung von Medieninhalten, sondern von Werberaumleistung gegenüber Werbekunden ausgewertet wird, vgl. Kiefer (2001),S. 132-135:

74 Vgl. Rehbinder (2001), S. 1-4.

75 Vgl. Rehbinder (2001), S. 47, 49.

76 Vgl. Rehbinder (2001)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die aus dem Urheberrecht abgeleiteten Verwertungsrechte einen Handlungsrahmen für die Geschäftstätigkeit von Einzelpersonen und Medienunternehmen abstecken, durch den personenbezogene und insbesondere finanzielle Interessen geschützt sind. Sofern diese Interessen verletzt werden, bestehen Abwehransprüche, deren juristische Durchsetzbarkeit eine hohe Bedeutung für die Marktfähigkeit von Medieninhalten aufweisen kann.

Medieninhalte sind durch Nicht-Rivalität im Konsum gekennzeichnet, woraus sich die Möglichkeit einer wiederholbaren und somit mehrfachen Auswertung ableitet. In diesem Zusammenhang sind eine technische Erreichbarkeit des Angebots sowie eine ausreichend zahlungskräftige Nachfrage als Voraussetzungen für das Abschöpfen von Erlöspotenzialen anzusehen. Sofern die Verteilung von Medieninhalten auf Basis von tertiären bzw. quartiären Medien erfolgt, bedingt die rezipientenseitige Erreichbarkeit des Angebots den Einsatz von technischen Hilfsmitteln in Form von decodierenden Empfangsgeräten.[77] Dementsprechend kann in Bezug auf die Nutzbarmachung der angesprochenen Medientypen der rezipientenseitige Ausstattungsgrad mit Empfangsgeräten als Engpass einer marktseitigen Auswertung verstanden werden.

Als zweite Voraussetzung für das Abschöpfen von Erlöspotenzialen ist neben der technischen Erreichbarkeit des Angebots auch eine ausreichend zahlungskräftige Nachfrage angesprochen worden. In diesem Zusammenhang sind die medienbezogene Fähigkeit und Bereitschaft der Rezipienten zum Konsum, verstanden als Medienkompetenz bzw. -akzeptanz, sowie deren medieninhaltsbezogene Wertschätzung vertiefend zu beleuchten. Mit Blick auf die angesprochene Medienkompetenz und -akzeptanz von Rezipienten lässt sich feststellen, dass diese einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl jenes Mediums haben, dem Aufmerksamkeit zugewendet wird.[78] Hierauf aufbauend erfolgt erst die eigentliche Selektionsentscheidung in Bezug auf die in diesem Medium angebotenen Medieninhalte, deren Wertschätzung im Zeitverlauf tendenziell abnimmt. Die zeitraumbezogene Abnahme der Wertschätzung von Medieninhalten, die ihren Niederschlag in einer rezipientenseitigen Zahlungsbereitschaft findet, wird gemessen als Entwertungsgeschwindigkeit.[79] Die marktseitig determinierte Entwertungsgeschwindigkeit kann eine Begrenzung des ökonomischen sinnvollen Auswertungszeitraums konstituieren, sofern Lagerhaltungskosten anfallen, die sich durch den Restwert nicht (mehr) refinanziert lassen.

---

[77] Die Unterscheidung von primären, sekundären, tertiären und quartiären Medientypen – letztere sind ergänzt worden – trifft Ausagen zum Technikeinsatz in Kommunikationsbeziehungen sowie deren Richtung. Hierbei konstituieren tertiäre und quartiäre Medien uni- bzw. bidirektionale Kommunikationsbeziehungen, in denen auf Sender und Empfängerseite technische Hilfsmittel zum Einsatz kommen, vgl. Pross (1972), S. 10, 145, 224 sowie Burkhart (1998), S. 36-37.

[78] Zu Selektionsentscheidungen im Massenkommunikationsprozess und Ergebnissen der hieran angelehnten Media-Choice-Forschung, vgl. Donsbach (1989), S. 392 sowie Möslein (1999), S. 4.

[79] Vgl. Bode (1993), S. 42 sowie Schumann / Hess (2002), S. 72.

2.2.3 Ausgestaltung des Auswertungskonzepts

Die auf Gewinnoptimierung zielende Ausgestaltung des Auswertungskonzepts konkretisiert sich in der Konfiguration einer Verwertungskette und Vermarktung von Medieninhalten i.e.S., die auf Basis von Träger-/Übertragungsmedien bereitgestellt und marktseitig verteilt werden. Abbildung 2.2.3/1 skizziert nachfolgend einen ersten Bezugsrahmen für die Ausgestaltung einer Verwertungskette.

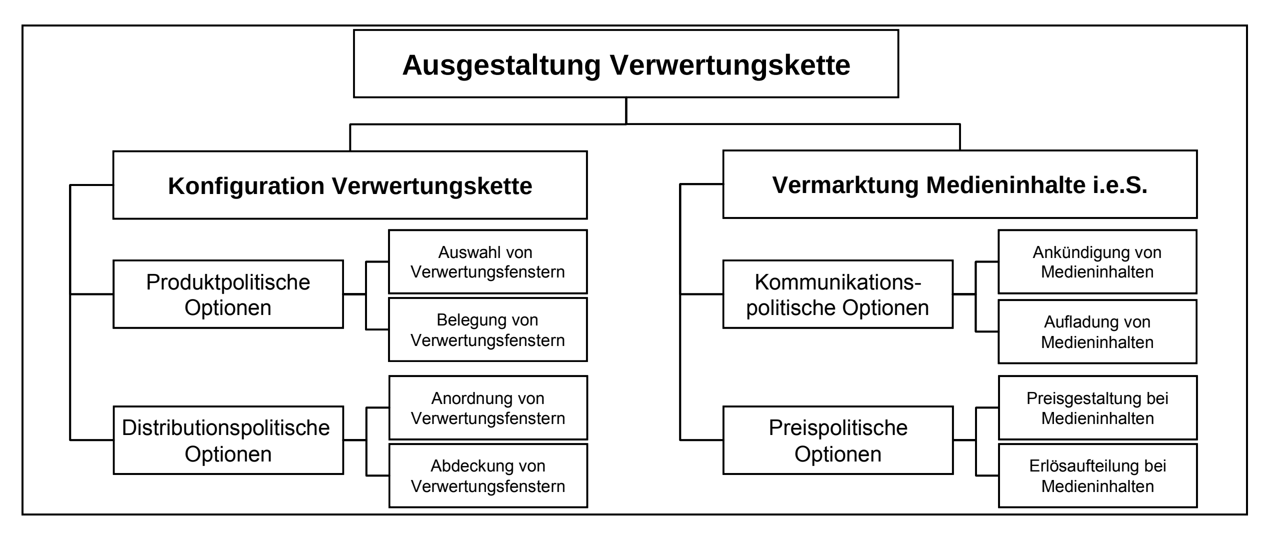


Abb. 2.2.3/1: Bezugsrahmen für die Ausgestaltung einer Verwertungskette

Die Konfiguration einer Verwertungskette bildet einen strategisch-organisationalen Rahmen für die Vermarktung von Medieninhalten i.e.S., deren Umsetzung auf Basis von kommunikations- und preispolitischen Maßnahmen erfolgt. In diesem Zusammenhang lassen sich die Preisgestaltung und Erlösaufteilung bei Medieninhalten als preis- bzw. deren Ankündigung und emotionale Aufladung als kommunikationspolitische Ansatzpunkte für eine Vermarktung von Medieninhalten i.e.S. unterscheiden, die unter besonderer Berücksichtigung von kommunikations- und verhaltenswissenschaftlichen Forschungsansätzen vertiefend beleuchtet werden könnte.[80]

Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die Konfiguration einer Verwertungskette, für die sich aufgrund von technologisch-ökonomischen Entwicklungen z.B. in Form einer zunehmenden Leistungsfähigkeit und Penetration von Datennetzen neue Ausgestaltungsoptionen in Bezug auf die Bereitstellung und Verteilung von Medieninhalten eröffnen.[81] Mit Blick auf die angesprochenen Ausgestaltungsoptionen, zu deren Verständnis und Einordnung die Wirtschaftsinformatik einen signifikanten Beitrag leisten kann,[82] lassen sich produkt- und distributionspolitische Ansatzpunkte unterscheiden, überblicksartig zusammengestellt in Abbildung 2.2.3/2.

---

80 Zu kommunikations- und verhaltenswissenschaftlichen Forschungsansätzen, vgl. zum Einstieg Burkhart (1998), Leonhard (1999) sowie Stroebe / Hewstone / Stephenson (1997).

81 Vgl. Litman (2000), S. 101.

82 Zu den Grundzügen der Wirtschaftsinformatik, vgl. zum Einstieg Mertens et al. (2001).

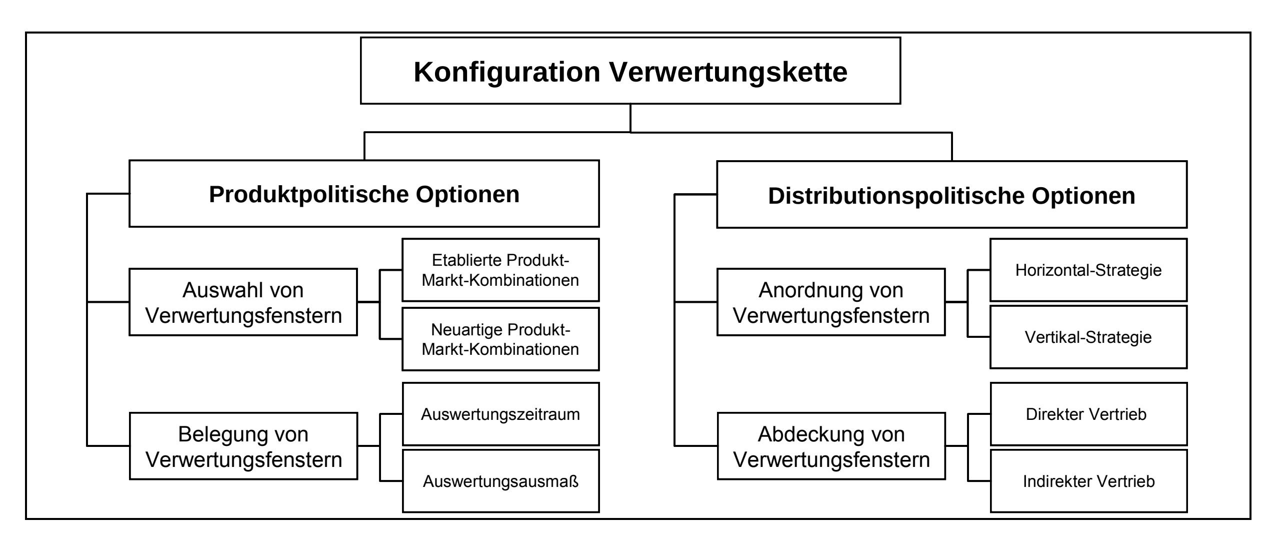


Abb. 2.2.3/2: Ansatzpunkte für die Konfiguration einer Verwertungskette

Mit Blick auf die Konfiguration einer Verwertungskette lassen sich produkt- bzw. distributionspolitische Ansatzpunkte unterscheiden. In diesem Zusammenhang konkretisieren sich produktpolitische Ansatzpunkte in der Auswahl und Belegung von Verwertungsfenstern, die als etablierte bzw. neuartige Produkt-Markt-Kombinationen erschlossen werden können und hinsichtlich Auswertungszeitraum und -ausmaß zu definieren sind. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Nutzbarmachung von neuartigen Produkt-Markt-Kombinationen üblicherweise mit einem erhöhten wirtschaftlichen Risiko einhergeht, da sich deren Bedeutung als zusätzliches „Profit Window“[83] ex ante nicht eindeutig bestimmen lässt. Ergänzend ist hinzuzufügen, dass eine Bedeutungsveränderung durchaus mit Implikationen in Bezug auf den Auswertungszeitraum bzw. das -ausmaß innerhalb eines Verwertungsfensters einhergehen kann, die ihren Niederschlag z.B. in einer längeren bzw. wiederholten Belegung findet.

Distributionspolitische Ansatzpunkte für die Konfiguration einer Verwertungskette liegen in der Anordnung und Abdeckung von Verwertungsfenstern. Mit Blick auf die angesprochene Anordnung von Verwertungsfenstern lassen sich verschiedene Einflussgrößen ausmachen, nachfolgend zusammengefasst in Abbildung 2.2.3/3.

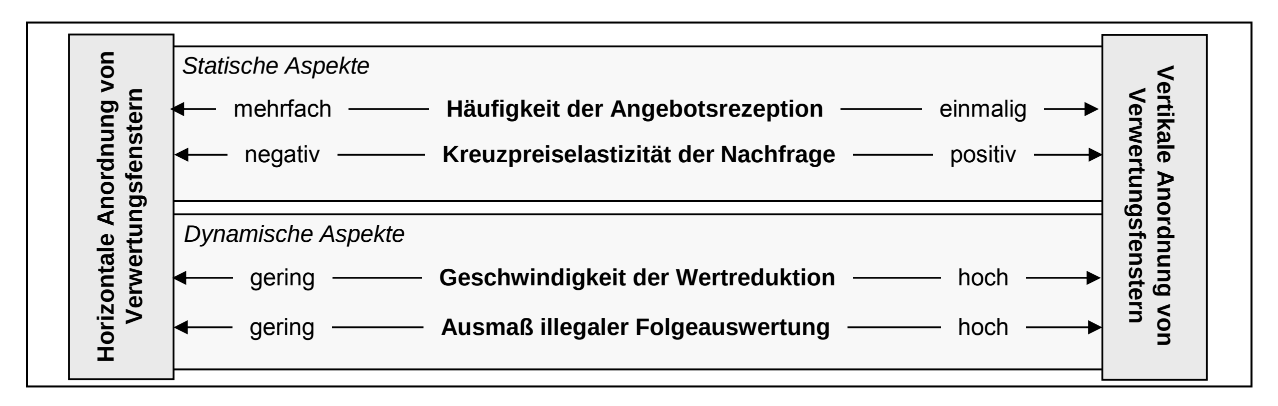


Abb. 2.2.3/3: Ausgewählte Einflussgrößen auf die Anordnung von Verwertungsfenstern

[83] In der englischsprachigen Fachliteratur werden Verwertungsfenster aufgrund ihres unmittelbaren bzw. mittelbaren Beitrags zur angestrebten Gewinnoptimierung als „Profit Windows“ bezeichnet.

Mit Blick auf Abbildung 2.2.3/3 ist zu vermuten, dass eine (potenziell) mehrfache Angebotsrezeption und negative Kreuzpreiselastizität der Nachfrage sowie ein geringes Ausmaß an Wertreduktion und illegaler Folgeauswertung eine horizontale Anordnung von Verwertungsfenstern begünstigen, entgegengesetzte Ausprägungen dementsprechend konterkarieren. Sofern die Einflussgrößen keine einheitliche Ausprägung aufweisen, ist gesamthaft zwischen einzelnen Wirkungseffekten abzuwägen.

Die Anordnung von Verwertungsfenstern determiniert die strukturelle Konfiguration der Verwertungskette, deren institutionelle Abdeckung direkte und/oder indirekte Vertriebsformen konstituiert. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass eine rezipientenseitige Verteilung von Medieninhalten seitens eines originären Medienunternehmens im Fall eines indirekten Vertriebs über Syndikatoren bzw. Zwischenhandelsstufen erfolgt, die im Fall eines direkten Vertriebs umgangen werden.[84] Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die gewählte Vertriebsform die produzentenseitige Kontrollierbarkeit einer Verwertungskette beeinflussen kann. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass direkte Vertriebsformen durch hierarchische, indirekte Vertriebsformen hingegen durch vertragliche Beziehungen gekennzeichnet sind. Letztere weisen in Bezug auf die Verwertungskette einen tendenziell geringeren Grad an Kontrollierbarkeit auf, insbesondere wenn deren Ausgestaltung Ermessensspielräume auf Seiten von Syndikatoren bzw. Zwischenhändlern eröffnet.

2.3 Zwischenfazit

Zentrale Hebel für ein gewinnoptimales Management von Medieninhalten liegen zum einen in dem Produktionskonzept Mehrfachnutzung, zum anderen in dem Auswertungskonzept Verwertungskette. Hierbei bildet Mehrfachnutzung keine notwendige, jedoch eine ökonomisch sinnvolle Grundlage für die Ausgestaltung einer Verwertungskette, sofern hierauf aufbauend Effizienzsteigerungen im Umgang mit Medieninhalten erzielt und Kostensenkungspotenziale abgeschöpft werden können. In diesem Zusammenhang sind mit der Mehrfachverwendung von Modulen bzw. -verwertung von Produkten zwei grundlegende Ausgestaltungsoptionen zu unterscheiden.

Die unternehmensspezifische Ausgestaltung einer Verwertungskette beschreibt im Kern die Logik einer marktseitigen Auswertung von Medieninhalten, Rechte und Konzepte bilden sekundäre Verwertungsgegenstände. In diesem Zusammenhang sind die Konfiguration einer Verwertungskette sowie die sich in diesem strategisch-organisatorischen Rahmen vollziehende Vermarktung von Medieninhalten i.e.S. als grundlegende Ausgestaltungsoptionen zu unterscheiden, durch die eine überproportionale Erlössteigerung und somit letztendlich Gewinnoptimierung angestrebt wird.

[84] Vgl. Wirtz (2001), S. 199-200.

3 Fallstudienuntersuchung

Die Ausgestaltung der Mehrfachnutzung von Medieninhalten und – hierauf aufbauend – von Verwertungsketten ist Gegenstand einer im Zeitraum Juli bis Oktober 2003 durchgeführten Fallstudienuntersuchung in führenden Medienunternehmen gewesen, deren Untersuchungsergebnisse nachfolgend dokumentiert und ausgewertet werden.

3.1 Konzeptionierung der Fallstudienuntersuchung

Die Konzipierung der Fallstudienuntersuchung konkretisiert sich in der Festlegung von Forschungsgegenstand und -zielen sowie des Designs, das die Vorgehensweise in den anschließenden Phasen der Durchführung und Auswertung spezifiziert.[85]

3.1.1 Forschungsgegenstand und -ziele

Die vorliegende Arbeit thematisiert das Management von Medieninhalten in originären Medienunternehmen, den konkreten Forschungsgegenstand bilden das Produktionskonzept Mehrfachnutzung sowie das Auswertungskonzept Verwertungskette. Mit Blick auf den angesprochenen Begriff des originären Medienunternehmens ist anzumerken, dass es sich hierbei um solche Organisationen handelt, die durch ihre jeweilige Geschäftstätigkeit schwerpunktmässig die Stufen zwei und drei des Produktionsprozesses, d.h. die Bündelung von Medieninhalten zu Medienprodukten sowie deren Distribution, organisatorisch abdecken.[86] Darüber hinaus können weitere institutionelle Akteure in den medialen Wertschöpfungsprozess eingebunden sein, erfahren jedoch im Folgenden keine vertiefende Einzelbetrachtung.

Die Forschungsziele der vorliegenden Arbeit liegen in der konzeptionellen Aufbereitung der beiden Managementkonzepte, die in vorangegangenen Ausführungen bereits vorgenommen worden ist, sowie deren empirische Überprüfung.[87] Die angesprochene empirische Überprüfung der Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten in originären Medienunternehmen erfolgt auf Basis der Forschungsmethode Fallstudienuntersuchung, die YIN wie folgt definiert:

> „A case study is an empirical inquiry that investigates a comtemporary phenomenon within a real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.“[88]

Die Forschungsmethode Fallstudienuntersuchung erlaubt eine ganzheitliche Untersuchung von komplexen Phänomenen in ihrem Alltagskontext, so dass sowohl der

---

85 Vgl. Yin (2003a), S. 19.
86 Vgl. Wirtz (2001), S. 49.
87 Siehe Tabelle 1.1/1.
88 Yin (2003a), S. 13.

Komplexität des Forschungsgegenstandes als auch dem nicht-kontrollierbaren, dynamischen Kontext seiner Ausgestaltung gleichsam Rechnung getragen werden kann.[89] Alternative Forschungsmethoden – z.B. Experiment, Datenanalyse, Stichprobenerhebung – erfüllen die obigen Anforderungen nicht (in der gleichen Weise).[90]

Die vorliegende Fallstudienuntersuchung folgt in Anlehnung an Diekmann und insbesondere YIN einem Vorgehen, das sich wie in Abbildung 3.1.1/1 skizziert in die drei Phasen Konzeptionierung, Durchführung i.e.S. und Gesamtauswertung unterteilt.

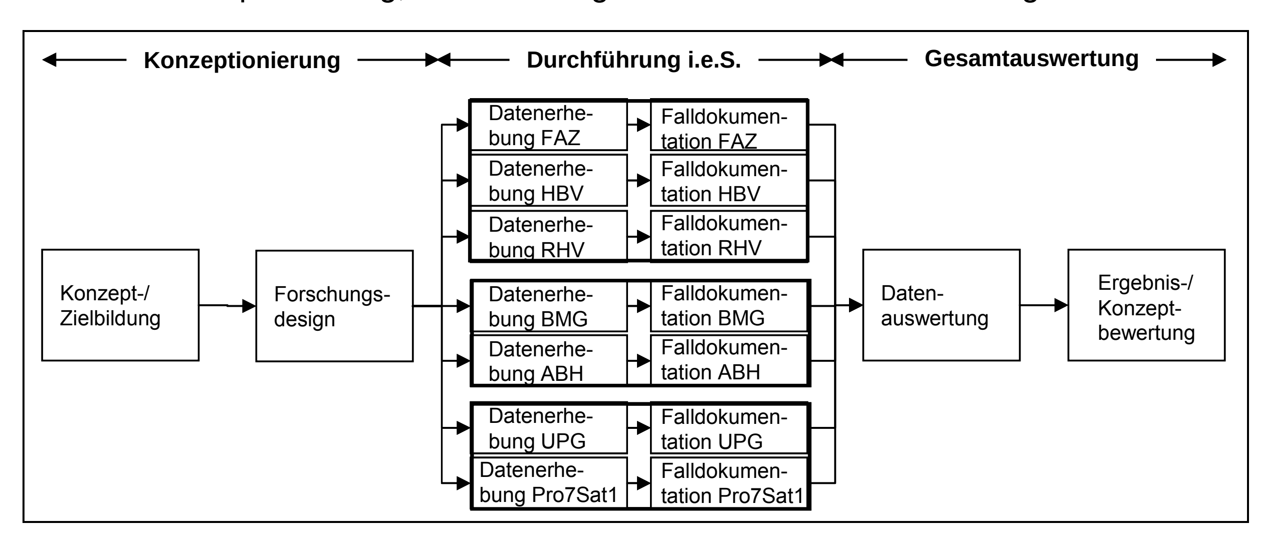


Abb. 3.1.1/1: Bezugsrahmen für das Vorgehen im Rahmen der Fallstudienuntersuchung[91]

Die strukturierte Durchführung einer Fallstudienuntersuchung i.e.S. bedingt grundsätzlich das Vorliegen von theoretischen bzw. konzeptionellen Konstrukten, deren Ausgestaltung den Gegenstand der angestrebten empirischen Untersuchung bildet, sowie die ex ante Spezifizierung des methodischen Vorgehens, die ihren Niederschlag in der konkreten Ausgestaltung des Forschungsdesigns findet.[92] Mit Blick auf die vorliegende Fallstudienuntersuchung ist anzumerken, dass konzeptionelle Konstrukte aufgrund des geringen Durchdringungsgrades des Forschungsgegenstandes eigenständig entwickelt werden mussten, um hierauf aufbauend eine unternehmensspezifische Datenerhebung und Falldokumentation leisten zu können. Die dritte und abschließende Phase einer Fallstudienuntersuchung bildet eine Gesamtauswertung, in deren Rahmen die unternehmensspezifisch erhobenen Daten fallübergreifend ausgewertet und schließlich hinsichtlich ihrer Bedeutung für die wissenschaftliche Forschung und unternehmerische Managementpraxis eingeordnet werden.[93]

---

89 Vgl. Gassmann (1999), S. 11.

90 Zu alternativen Forschungsmethoden und deren Bewertung, vgl. vertiefend Yin (2003a), S. 15-20.

91 Zum Vorgehen im Rahmen von empirischen Studien im Allgemein bzw. Fallstudienuntersuchungen im Speziellen, vgl. Diekmann (2001), S. 162-173 bzw. Yin (2003a), S. 46-53.

92 Die Spezifikation des Forschungsdesigns schließt nach Gassmann – anders als bei Yin – die Definition des Untersuchungsgegenstandes ein, vgl. Gassmann (1999), S. 12 und Yin (2003a), S. 19.

93 Die vorliegende Fallstudienuntersuchung schließt nach Diekmann – anders als bei Yin – die Ableitung von Handlungsempfehlungen nicht ein, vgl. Diekmann (2001), S. 162 und Yin (2003a), S. 50

3.1.2 Design der Fallstudienuntersuchung

Das Forschungsdesign einer Fallstudienuntersuchung spezifiziert das methodische Vorgehen des Forschenden üblicherweise in Bezug auf Zielformulierung, Objektauswahl, Datenerhebung und -auswertung sowie Ergebnisbewertung.[94] Die angeführten Dimensionen beinhalten Kriterien, auf deren Grundlage sich die vorliegende Fallstudienuntersuchung charakterisieren lässt, wie Abbildung 3.1.2/1 nachfolgend aufzeigt.

Ziel-formulierung	Forschungszweck	**theoriebildend**	theorieprüfend			
	Erkenntnisinteresse	**phänomenal**	kausal	aktional		
Objekt-auswahl	Auswahlumfang	Einzelfall (Single-Case)	**Mehrfall (Multi-Case)**			
	Auswahleinheit	Subsystem (embedded)	**Gesamtsystem (holistic)**			
Daten-erhebung	Erhebungsform	**quantitativ**	**qualitativ**			
	Erhebungstechnik	**Beobachtung**	**Interviews**	Datenanalyse	**Inhalts-analyse**	
Daten-auswertung	Auswertungsform	**quantitativ**	**qualitativ**			
	Auswertungstechnik	Theorie-Empirie-Abgleich	Erklärungs-bildung	**Zeitreihen-analyse**	Logische Modelle	**Cross-Case Synthese**
Ergebnis-bewertung	Bewertung Inhalte	**theoretische Sicht**	pragmatische Sicht			
	Bewertung Methode	**reflektierte Sicht**	unreflektierte Sicht			

Abb. 3.1.2/1: Charakterisierung der vorliegenden Fallstudienuntersuchung[95]

Die vorliegende Fallstudienuntersuchung fokussiert einen wenig durchdrungenen Forschungsgegenstand mit dem Ziel, einen Beitrag zu Theoriebildung bezüglich des Managements von Medieninhalten zu leisten. Diesem Forschungszweck liegt ein phänomenales, d.h. beschreibendes und deutendes Erkenntnisinteresse zugrunde.[96] Dementsprechend lässt sich die vorliegende Fallstudienuntersuchung als deskriptiv bezeichnen. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass vorangegangene konzeptionelle Ausarbeitungen Gegenstand und Grenzen der Deskription spezifizieren.

Mit Blick auf die Objektauswahl lässt sich feststellen, dass die vorliegende Fallstudienuntersuchung einen aus holistischer Sicht beleuchteten Mehrfall repräsentiert, der eine Vielzahl an singulären Fallstudienuntersuchungen umfasst.[97] Organisationen, die als originäre Medienunternehmen in jeweils verschiedenen Kernbranchen der Medienindustrie agieren, bilden den jeweiligen Untersuchungsgegenstand, dessen ganzheitliche Betrachtung – aufbauend auf vorangegangenen konzeptionellen

---

[94] Vgl. Yin (2003a), S. 19 sowie Gassmann (1999), S. 12.

[95] Die Wissenschaftstheorie stellt bislang kein etabliertes Schemata für die Charakterisierung von Fallstudien bereit. Das vorgeschlagene Schemata beruht auf verschiedenen wissenschaftstheoretischen Arbeiten, vgl. Dubé / Paré (2001), S. 10, Eisenhardt (1989), S.533 und Yin (2003a).

[96] Vgl. Eberhard (1999), S. 17.

[97] Vgl. Yin (2003a), S. 40.

Ausarbeitungen – eine abstraktere Erfassung von Mehrfachnutzung und Verwertungskette erlaubt.[98] In diesem Zusammenhang postuliert Yin, dass ein Mehrfall mit einer replizierenden Logik einhergehen sollte, d.h. singuläre Fälle führen zu identischen bzw. – wie in der vorliegenden Fallstudienuntersuchung anzunehmen ist – aus ex ante nachvollziehbaren Gründen zu unterschiedlichen Ergebnissen.[99]

Die Datenerhebung konkretisiert sich im Kern in den Kriterien Erhebungsform und Erhebungstechnik. Mit Blick auf die vorliegende Fallstudienuntersuchung ist diesbezüglich zu konstatieren, dass schwerpunktmässig qualitative, in einem geringeren Umfang auch quantitative Daten erhoben werden. Die Datenerhebung erfolgt insbesondere auf Basis von halbstrukturierten Interviews, ergänzend kommen (externe) Beobachtungen und Inhaltsanalysen als weitere Erhebungstechniken zum Einsatz, so dass im Ergebnis Daten aus mehreren Datenquellen[100] gewonnen werden. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die halbstrukturierten Interviews auf Basis eines einheitlichen Gesprächsleitfadens geführt worden sind, um jeweils alle relevanten Aspekte abzudecken und somit eine gewisse Vergleichbarkeit sicherzustellen.[101]

Die Datenauswertung konkretisiert sich – analog zur Datenerhebung – im Kern in den Kriterien Auswertungsform und Auswertungstechnik. Mit Blick auf die vorliegende Fallstudienuntersuchung ist diesbezüglich zu konstatieren, dass die Datenauswertung schwerpunktmässig zu qualitativen, in einem geringeren Umfang auch quantitativen Aussagen führt. Die Datenauswertung des Mehrfalls erfolgt innerhalb von, schließlich zwischen den singulären Fallstudienuntersuchungen mit dem Ziel, allgemeingültige Schlussfolgerungen abzuleiten.[102] Die angesprochenen Schlussfolgerungen können hierbei als Ergebnis von Mustererkennung insbesondere auf Basis einer fallübergreifenden Synthese (engl. „Cross-Case Synthesis“) verstanden werden.[103]

Die ausgewogene Bewertung von erarbeiteten Ergebnissen rundet eine Fallstudienuntersuchung idealerweise ab. Mit Blick auf die vorliegende Fallstudienuntersuchung ist diesbezüglich zu konstatieren, dass der inhaltlichen Ergebnisbewertung eine theoretische Sicht zugrunde liegt, die Ableitung von pragmatischen Handlungsempfehlungen wird nicht angestrebt. Darüber hinaus erfolgt auch eine methodische Ergebnisbewertung, in deren Rahmen Eignung, Schwächen und Grenzen der zugrunde liegenden Forschunsgmethodik aufgezeigt und problematisiert werden.

---

[98] Als Kernbranchen der Medienindustrie sind dem Verständnis der vorliegenden Arbeit folgend die Zeitungs-, Zeitschriften- und Buchbranche im Text-/Bildbereich, die Musik- und Hörfunkbranche im Audiobereich sowie die Film- und Fernsehbranche im Audio-/Videobereich anzusehen.

[99] Vgl. Yin (2003a), S. 46-53.

[100] Triangulation bezeichnet die Erschließung von mehreren Datenquellen, vgl. Rowley (2002), S. 23.

[101] Vgl. Diekmann (2001), S. 446-449.

[102] Vgl. Yin (2003a), S. 133-134.

[103] Zur Mustererkennung auf Basis einer fallübergreifenden Synthese, vgl. Yin (2003a), S. 117-139.

3.2 Durchführung der Fallstudienuntersuchung

Die nachfolgend dokumentierte Fallstudienuntersuchung zielt – aufbauend auf den erarbeiteten Bezugsrahmen – auf eine empirische Überprüfung der konkreten Ausgestaltung von Verwertungsketten und Mehrfachnutzung in der Medienindustrie. Hierbei ist je Teilbranche jeweils ein führendes Medienunternehmen auf Basis von halbstrukturierten Interviews des Autors mit ausgesuchten Führungskräften aus dem kaufmännischen Bereich (insb. Geschäftsleitung, Business Development, Marketing), durchgeführt im Zeitraum Juli bis Oktober 2003, sowie Beobachtungen (insb. WWW) und Inhaltsanalysen (insb. Jahresberichte, z.T. wissenschaftliche Abhandlungen) betrachtet worden. Die Auswertung von erhobenen Daten erfolgt fallspezifisch, fallübergreifend innerhalb einer Inhaltebasisgruppe[104] und schließlich basisgruppenübergreifend. Anzumerken bleibt, dass die Ausführungen in ein bis ca. 12/2004 laufendes Dissertationsprojekt zur Mehrfachnutzung von Medieninhalten einfließen.

Die Dokumentation einer jeden Fallstudienuntersuchung untergliedert sich – nach einer kurzen Unternehmenspräsentation – in zwei Abschnitte, denen spezifische Schwerpunktsetzungen zugrunde liegen. Abschnitt eins ist der Modellierung der jeweils unternehmensspezifisch ausgestalteten Verwertungskette gewidmet, in deren Rahmen neben den „branchenüblichen“ bzw. primären auch sekundäre Medieninhalte berücksichtigt werden. Dementsprechende Ausführungen beinhalten Aussagen zur Verwertungskette insgesamt (Konfiguration, Erlösverteilung) sowie den Verwertungsfenstern (Ausgestaltung, Neuerschließungen). Abschnitt zwei fokussiert die Mehrfachnutzung von primären Medieninhalten, sekundäre werden aus Komplexitätsgründen vernachlässigt. Dementsprechende Ausführungen beleuchten das Content-Profil (Formatgruppen, Entwertungsgeschwindigkeiten), den Umgang mit Medieninhalten im Produktionsprozess (Datenspeicherung, -ausgabe) sowie die unternehmensspezifische Ausgestaltung des Mehrfachnutzungskonzepts (formatspezifische Bedeutung von Varianten) auf Basis von vorhandenen Technologien.

3.2.1 Medienunternehmen mit text-/bildbasierter Inhaltebasis

Medienunternehmen, die eine primär text-/bildbasierte Inhaltebasis aufweisen, lassen sich traditionell den Teilbranchen Zeitung, Zeitschrift bzw. Buch zuordnen. Mit Blick auf die angeführten Teilbranchen werden nachfolgend die Frankfurter Allgemeinen Zeitung, die Heinrich Bauer Verlagsgruppe sowie die Random House Verlagsgruppe als führende Medienunternehmen untersucht.

---

[104] Als Inhaltebasisgruppen können Text/Bild, Audio sowie Audio/Video unterschieden werden.

3.2.1.1 Zeitungsbranche: Frankfurter Allgemeine Zeitung[105]

Die deutsche Zeitungsbranche befindet aufgrund eines 20%-igen Rückgangs der Werbeerlöse in den letzten beiden Jahren sowie einer Stagnation der Vertriebserlöse in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation.[106] Diesem Branchentrend konnte sich auch die FAZ als eine der auflagestärksten Verlagsgruppen nicht entziehen.[107]

Verwertungskette im Fall FAZ

Die FAZ utilisiert Printmedien, Speichermedien und (Daten-)Netze, um Medieninhalte auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern ausmachen, dargestellt in Abbildung 3.2.1.1.1/1.

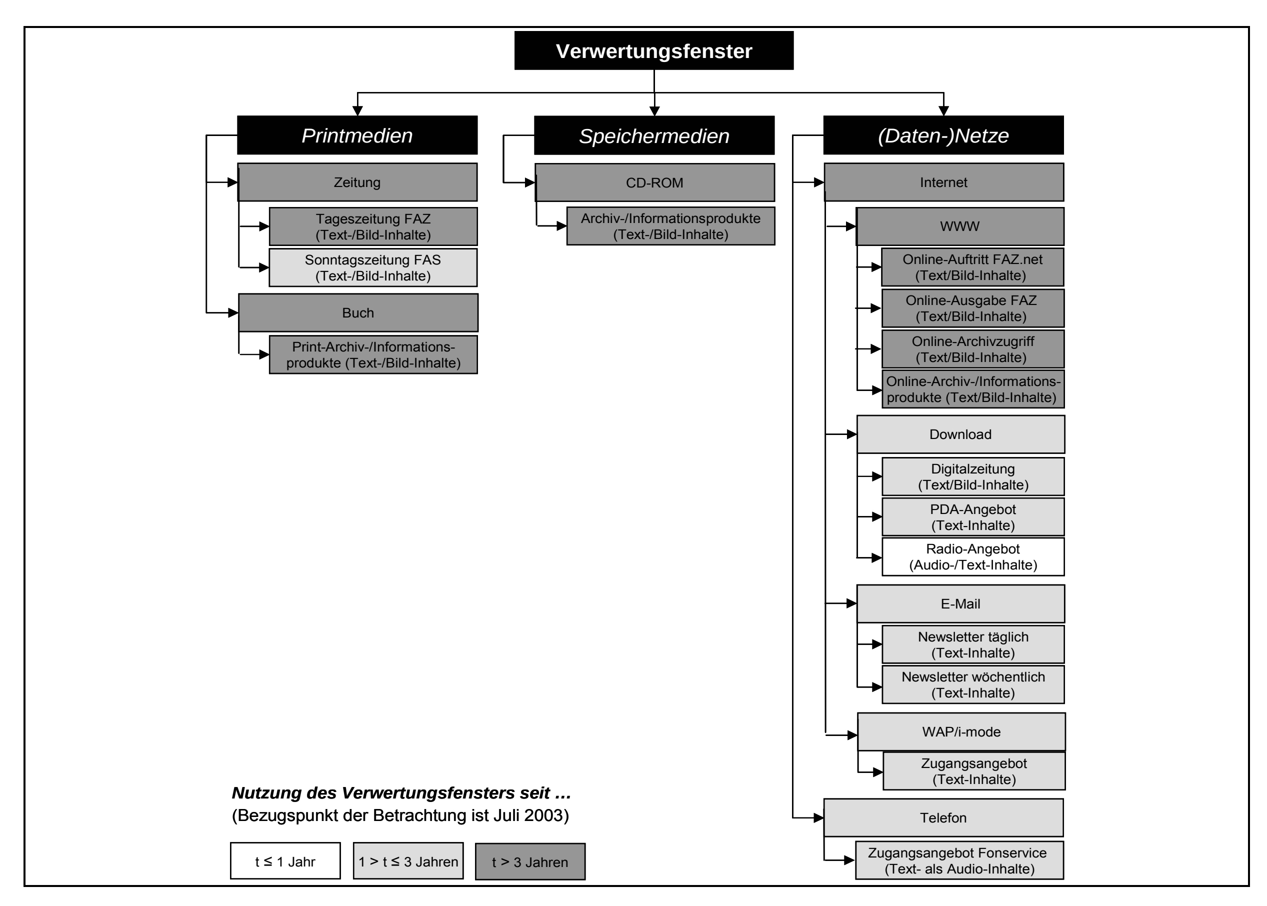


Abb. 3.2.1.1.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall FAZ

Mit Blick auf Abbildung 3.2.1.1.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

- Archiv-/Informationsprodukte konkretisieren sich im Kern in themenfokussierten F.A.Z.-Dossiers, Branchen- bzw. Länderberichten sowie Jahreschroniken.

---

105 Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Zeitungsunternehmen Frankfurter Allgemeine Zeitung (nachfolgend FAZ genannt), vgl. vertiefend Hess / Eggers / Schulze (2003).

106 Die Gesamterlöse von Zeitungsverlagen lassen sich durchschnittlich zu 53 % auf Werbemärkte zurückführen, vgl. Breyer-Mayländer / Werner (2003), S. 105.

107 Die FAZ erzielte 2001 einen Umsatz von € 415,7 Mio. (- 23%), vgl. Röper (2002), S. 479, 484.

- Digitalzeitung bezeichnet eine über Datennetze distribuierte Replikation der Tageszeitung, die letztendlich jedoch ebenfalls papierbasiert rezipiert wird.
- Textbasierte Medieninhalte werden auch als vertonte Nachrichtenmeldungen im Radio (Download) sowie Audio-Angebote (Telefonabruf) ausgewertet.

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.1.1.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

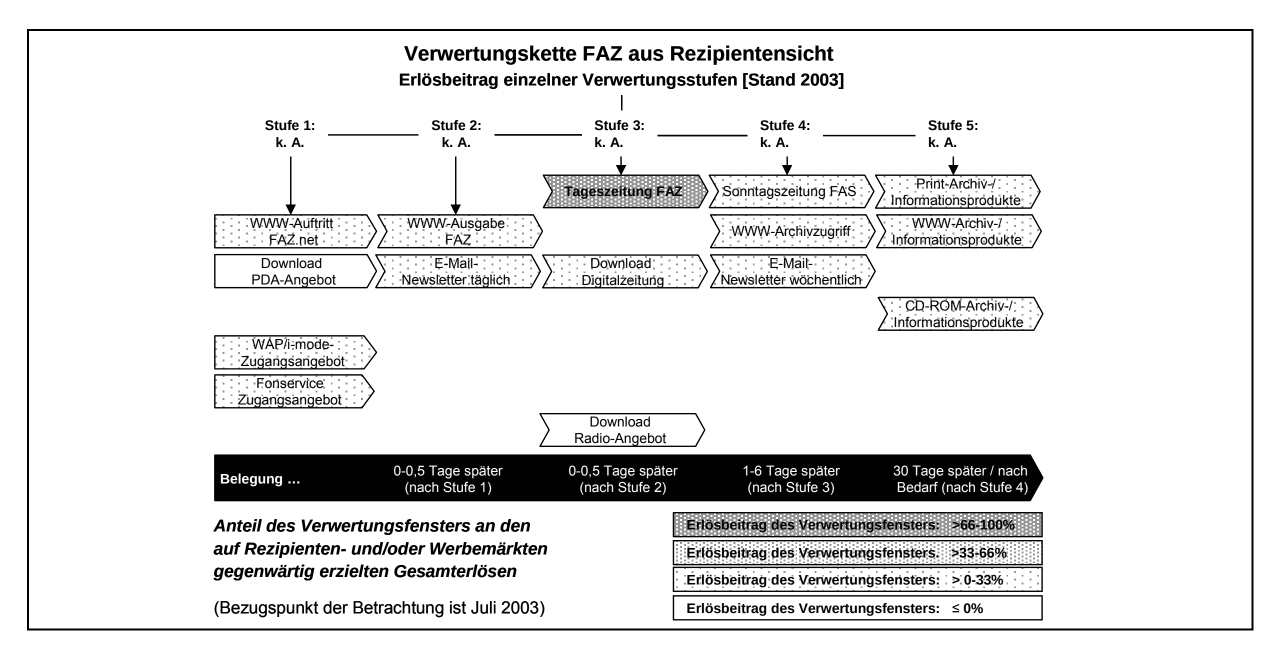


Abb. 3.2.1.1.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall FAZ

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 15 Verwertungsfenstern, von denen sich 3 dem Printmedien (20%), 1 den Speichermedien (7%) und 11 den (Daten-)Netzen (73%) zurechnen lassen. Hierbei sind 8 von 15 Verwertungsfenstern (53%) erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ 1 Sonntagszeitung, 7 (daten-)netzbasierte Angebote).
  - Belegung: Die Tageszeitung bildet mit einem Anteil von >66% die Haupterlösquelle, insgesamt tragen 13 von 15 Verwertungsfenstern (87%) zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 5 von 13 Verwertungsfenstern (38%) werden innerhalb von 12 Stunden erschlossen, insgesamt weisen 9 von 13 (69%) implizit eine unmittelbare zeitliche Beschränkung auf.
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 5 Stufen, die aus 4 (27%), 2 (13%), 3 (20%), 3 (20%) bzw. 3 (20%) Verwertungsfenstern (Ø 3 je Stufe) bestehen. Horizontal- und Vertikal-Strategien, die durch das Internet eine Bedeutungszunahme erfahren haben, setzen Tageszeitung, positioniert auf Stufe 3 von 5, mit anderen Verwertungsfenstern in Beziehung.
  - Abdeckung: 10 von 15 Verwertungsfenstern (67%) begründen direkte, 5 von 15 (33%) indirekte Vertriebsformen. Letztere sind anzunehmen bei Tages- und Sonntagszeitung (sofern Verteilung über Distributoren erfolgt) sowie den Download-Angeboten in Form von Digitalzeitung (Verteilung über Distributor) bzw. für PDA und Radio (Bereitstellung über avantgo etc.)

Abschließend ist zu resümieren, dass die FAZ ihre Verwertungskette ausgehend von der Tageszeitung vor- und rückwärts stark hat ausdifferenzieren können, obwohl die vorliegenden Medieninhalte eine hohe Entwertungsgeschwindigkeit aufweisen.

Mehrfachnutzung im Fall FAZ

Die FAZ erzeugt als Zeitungsunternehmen primär text-/bildbasierte Medieninhalte, deren Entwertungsgeschwindigkeit wie Abbildung 3.2.1.1.2/1 aufzeigt variiert.[108]

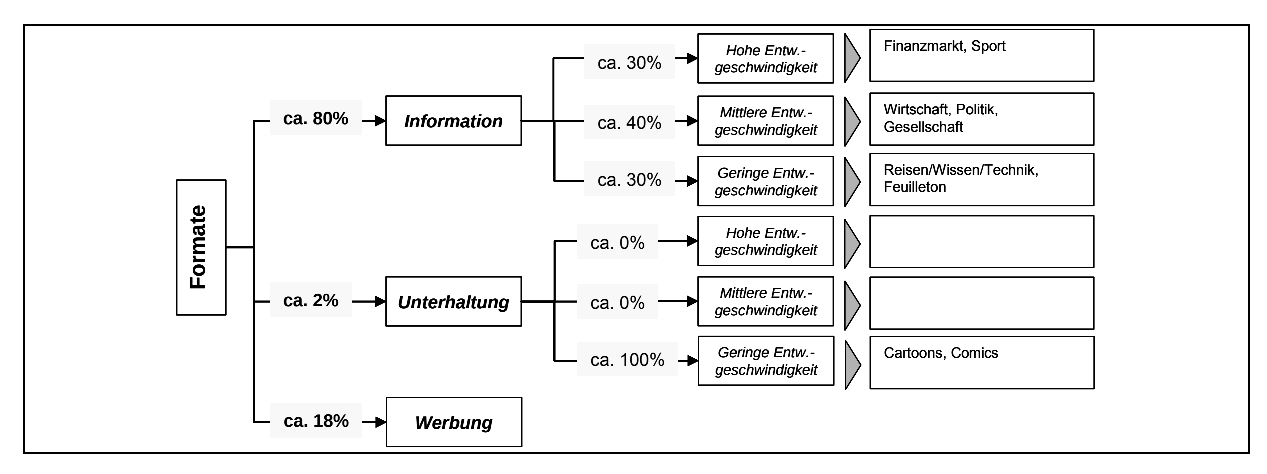


Abb. 3.2.1.1.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall FAZ

Die Ausprägung der marktseitig determinierten Entwertungsgeschwindigkeit von Medieninhalten beeinflusst signifikant deren Mehrfachnutzbarkeit. Abbildung 3.2.1.1.2/2 visualisiert die gegenwärtige Bedeutung von bekannten Varianten aus Sicht der FAZ.

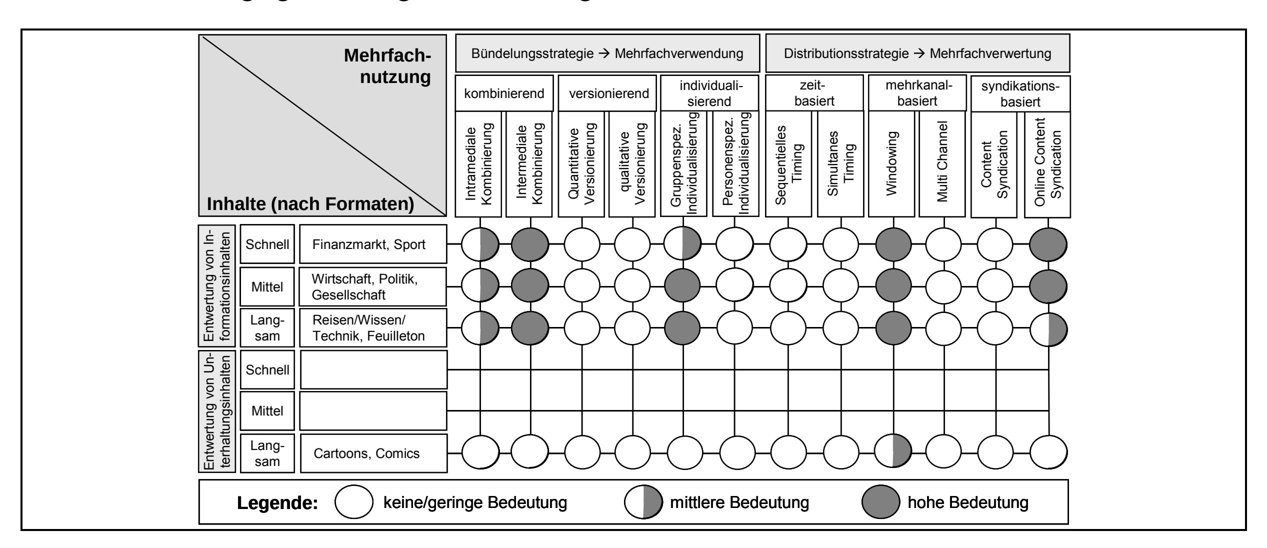


Abb. 3.2.1.1.2/3: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall FAZ

Die relativ intensive Mehrfachnutzung von primären Medieninhalten, die eine Ausdifferenzierung der Verwertungskette begünstigt hat, erfolgt im Fall FAZ gegenwärtig insbesondere durch intermediale Kombinierung, gruppenspezifische Individualisierung, Windowing Multi Channel und Online Content Syndication. Hierbei bildet intermediale Kombinierung die Grundlage für eine medienübergreifende Auswertung von einmal erzeugten Medieninhalten, deren Bündelungskonfiguration an die Gestaltungserfordernisse des jeweiligen Mediums angepasst wird. Aus diesem Grund kommt Multi Channel lediglich eine geringe, Windowing hingegen aufgrund des se-

[108] Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

quentiellen Vertriebs im WWW eine hohe Bedeutung zu. Schließlich sind gruppenspezifische Individualisierung und Online Content Syndication hervorzuheben, die ihren Niederschlag in themenfokussierten Archiv-/Informationsprodukten bzw. in Content-Feeds für die Inter-/Intranet-Auftritte von Geschäftskunden finden.

Die stärkere Fragmentierung des Datenbestandes sowie insbesondere die (teilweise) Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität, die neben ökonomischen und juristischen Aspekten eine wichtige Grundlage für die angeführten Mehrfachnutzungsvarianten bilden, prägen den im Fall FAZ vorgefundenen Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.1.1.2/3 in Form eines Datenflussplanes dokumentiert.

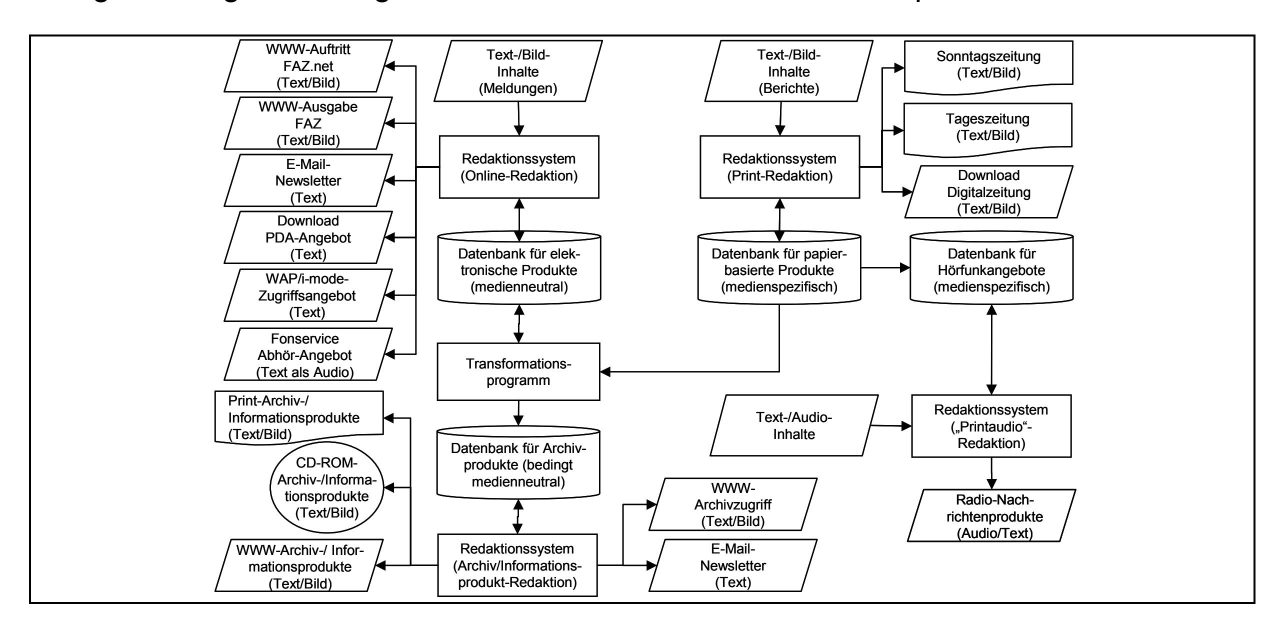


Abb. 3.2.1.1.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall FAZ

Mit Blick auf Abbildung 3.2.1.1.2/3 lässt sich feststellen, dass zwei text-/bildbasierte Contentquellen vorliegen, aus denen ad-hoc Meldungen bzw. ausführlichere (Hintergrund-)Berichte in den nachfolgenden Produktionsprozess einfließen. Die angesprochenen Inhaltetypen, die durch die Online- bzw. Print-Redaktion erzeugt werden, bilden somit die Grundlage für die Bereitstellung von Medieninhalten in den verschiedenen Verwertungsfenstern. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass sich (Hintergrund-)Berichte aufgrund eines unidirekten Datenaustausches zwischen der Datenbank für papierbasierte Produkte sowie anderen Datenbanken in einem weitaus intensiveren Ausmaß mehrfach nutzen lassen als ad-hoc Meldungen und jenen Medieninhalte, die ergänzend für Archiv-/Informationsprodukte sowie das Download Radio-Angebot erzeugt werden. Dem angesprochenen Datenaustausch kommt hierbei auch eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Ausdifferenzierung der Verwertungskette zu, da die hoch-intensive Mehrfachnutzbarkeit von (Hintergrund-)Berichten eine ressourcenarme Nutzbarmachung von zusätzlichen Verwertungsfenstern erlaubt hat.

3.2.1.2 Zeitschriftenbranche: Heinrich Bauer Verlagsgruppe[109]

Die deutsche Zeitschriftenbranche ist im Segment Programmpresse – anders als in anderen Segmenten – gekennzeichnet durch einen 3%-igen Anstieg der Werbeerlöse und leichte Zuwächse bei den Vertriebserlösen.[110] Diesem Branchentrend konnte sich HBV, die im Segment mit den Objekten „TV Movie“, „tv Hören und Sehen“, „TV Klar“, „Fernsehwoche“, „auf einem blick“, „TV pur“ sowie „tv14“ einen Marktanteil von 55% auf sich vereint, anschließen[111] und den Vorjahresumsatz um 2% steigern.[112]

Verwertungskette im Fall HBV

Die HBV utilisiert Printmedien, Rundfunk und (Daten-)Netze, um Medieninhalte marktseitig auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern ausmachen, dargestellt in Abbildung 3.2.1.2.1/1.

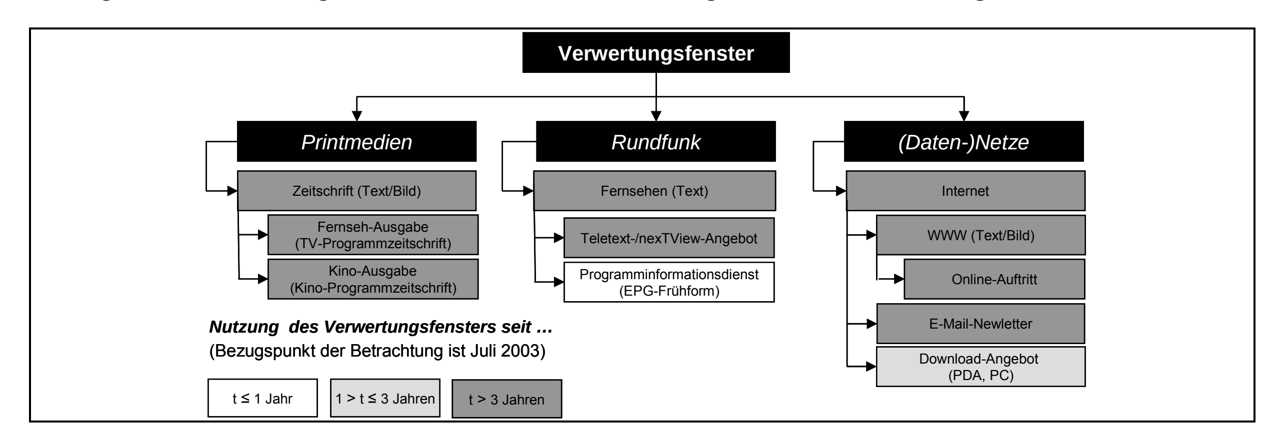


Abb. 3.2.1.2.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall HBV

Mit Blick auf Abbildung 3.2.1.2.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

- Programminformationen werden nicht nur objektübergreifend, sondern auch wiederholt genutzen, da die Informationsobjekte mehrfach genutzt werden.[113]
- (Daten-)Netze bilden die Grundlage für „TV Movie ClickFinder“ und „TV Movie ClickRecorder“, zwei automatisierten Programminformationsdiensten. Ein WAP-Angebots ist aus wirtschaftlichen Gründen kürzlich aufgegeben worden.
- Programminformationen werden auch gegenüber Endgeräteherstellern und Homepagebetreibern in Form von Rohdaten erlöswirksam ausgewertet.

---

[109] Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Zeitschriftenunternehmen Heinrich Bauer Verlaggsgruppe (nachfolgend HBV genannt), vgl. vertiefend Schulze (2003b).

[110] Vgl. Heffler (2003), S. 270.

[111] HVB erzielt lediglich 20-25% der Gesamterlöse durch Anzeigengeschäfte, bei anderen Zeitschriftenverlagsgruppen sind es bis zu 45%, vgl. hierzu vertiefend Wirtz (2001), S. 135.

[112] Vgl. Heinrich Bauer Verlagsgruppe (2003), S. 4, 7, 13, 28 sowie Riedel / Schoo (2002), S. 144.

[113] Spielfilme werden sequentiell und z.T. wiederholend ausgewertet, vgl. Trappel (1997), S. 65.

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.1.2.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

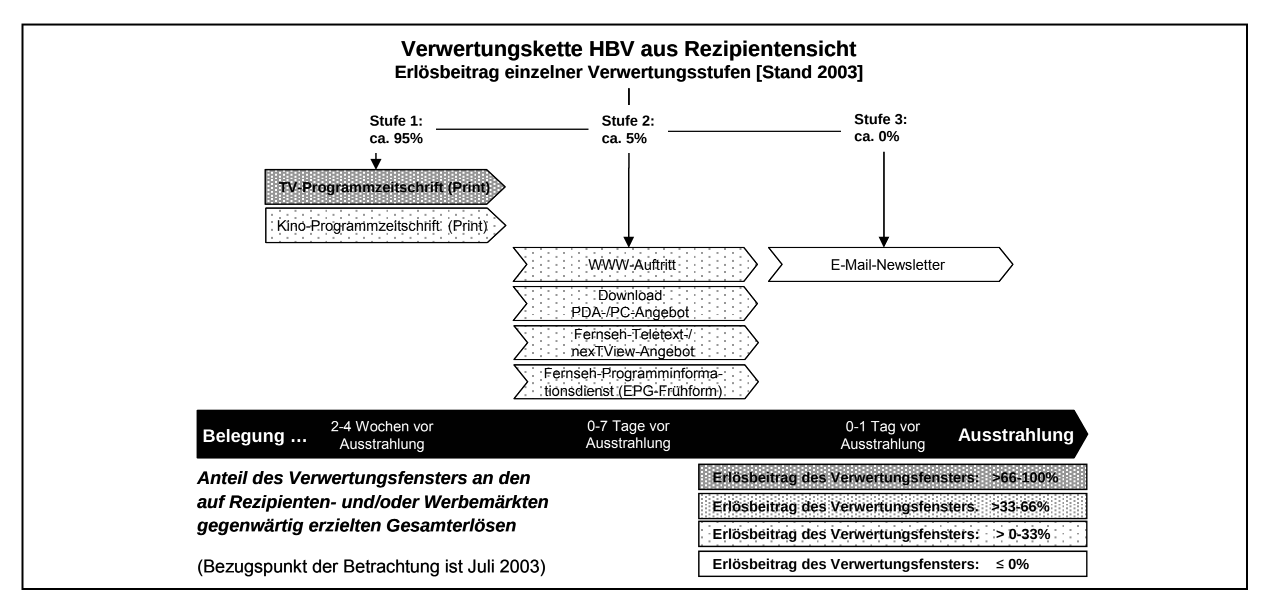


Abb. 3.2.1.2.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall HBV

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 7 Verwertungsfenstern, von denen sich 2 den Printmedien (29%), 2 dem Medium Rundfunk (29%) und 3 (Daten-)Netzen (43%) zurechnen lassen. Hierbei sind 2 von 7 Verwertungsfenstern (29%) erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ Download-Angebot für PDA/PC und Programminformationsdienst).
  - Belegung: Die TV-Programzeitschrift bildet mit einem Anteil von >66% die Haupterlösquelle, insgesamt tragen 6 von 7 Verwertungsfenstern (86%) zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 6 von 6 Verwertungsfenstern (100%) werden mind. 7 Tage vor Ausstrahlung des angekündigten Progamms erschlossen, 6 von 6 (100%) weisen eine zeitliche Beschränkung auf.
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 3 Stufen, die aus 2 (29%), 4 (57%) bzw. 1 (14%) Verwertungsfenstern (Ø 2,3 je Stufe) bestehen. Horizontal- und Vertikal-Strategien, die durch das Internet eine Bedeutungszunahme erfahren haben, eröffnet die Möglichkeit, den Informations- bzw. Aktualitätsanspruch der Rezipienten verbessert erfüllen zu können.
  - Abdeckung: 3 von 7 Verwertungsfenstern (43%) begründen direkte, 4 von 7 (57%) indirekte Vertriebsformen. Letztere sind anzunehmen bei TV- und Kino-Programmzeitschrift (sofern Verteilung über Kiosk bzw. Kino erfolgt), Fernseh-Teletext-/nexTView-Angeboten sowie dem Fernseh-Programminformationsdienst ((Bereitstellung über Fernsehsender, z.B. RTLII).

Abschließend ist zu resümieren, dass die HBV ihre Verwertungskette ausgehend von der TV-Programmzeitschrift rückwärts bzw. in Richtung auf das anzukündigende Programm hat ausdifferenzieren können, folglich den Informations- bzw. Aktualitätsanspruch der Rezipienten verbessert zu erfüllen vermag. Hierbei ist anzumerken, dass die Ausdifferenzierung der Verwertungskette nicht die Entwertungsgeschwindigkeit der vorliegenden Informationsinhalte beeinflusst, da diese als Programminformationen einen ex ante und keinen ex post berichtenden Charakter aufweisen.

Mehrfachnutzung im Fall HBV

Die HBV erzeugt als Zeitschriftenunternehmen primär text-/bildbasierte Medieninhalte, deren Entwertungsgeschwindigkeit wie Abbildung 3.2.1.1.2/1 aufzeigt variiert.[114]

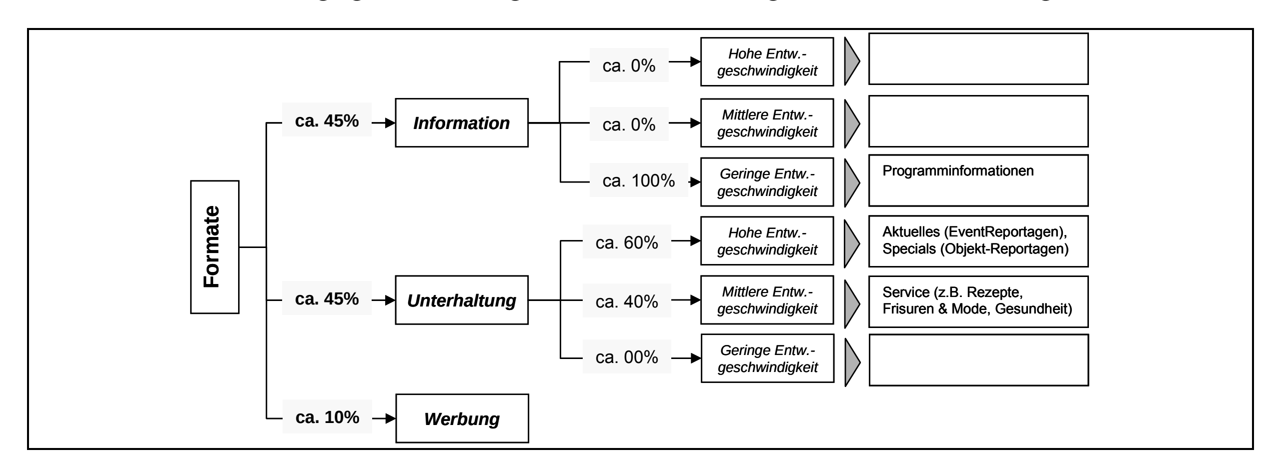


Abb. 3.2.1.2.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall HBV

Die Annahme, dass die marktseitig determinierte Entwertungsgeschwindigkeit von Medieninhalten negativ mit deren Mehrfachnutzbarkeit korreliert, findet im Fall HBV keine Bestätigung. Stattdessen ist zu beobachten, dass Informationsinhalte in einem intensiveren Ausmaß genutzt werden als Unterhaltungsinhalte, die üblicherweise eine geringere Entwertungsgeschwindigkeit aufweisen. Abbildung 3.2.1.1.2/2 visualisiert die gegenwärtige Bedeutung von bekannten Varianten aus Sicht der HBV.

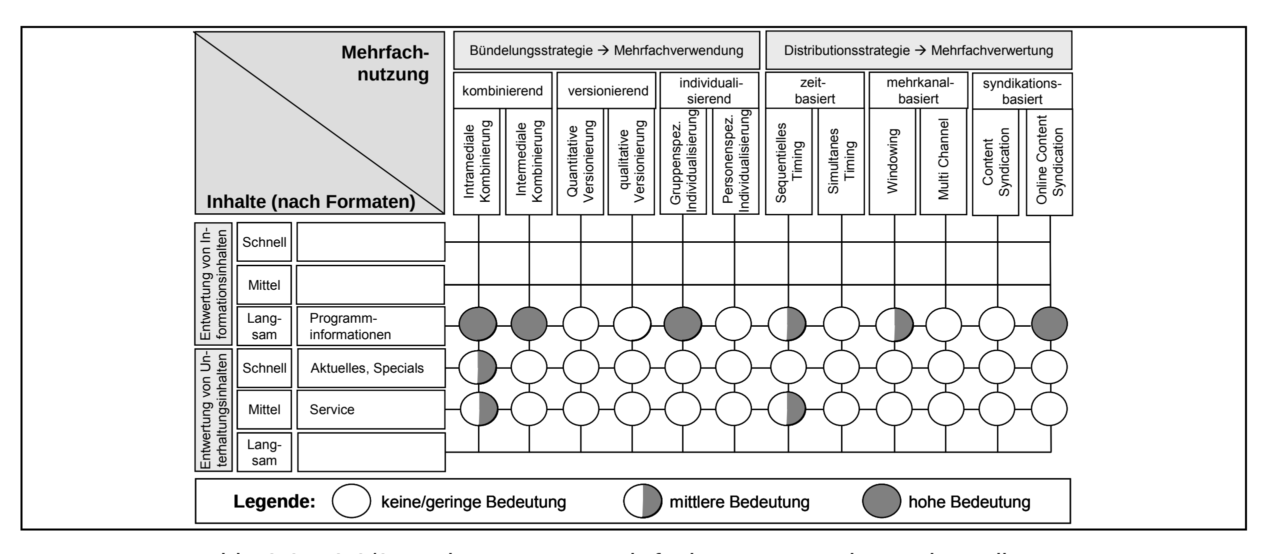


Abb. 3.2.1.2.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall HBV

Die im Fall HBV stattfindende Mehrfachnutzung von primären Medieninhalten ist differenziert zu betrachten, da sie bei Programminformationen in einem weitaus intensiveren Ausmaß erfolgt als bei den Unterhaltungsformaten Aktuelles, Specials und Service. Mit Blick auf die angesprochenen Programminformationen, die rund 45%

[114] Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

des gesamten Content-Bestandes ausmachen, ist zu konstatieren, dass Mehrfachnutzung insbesondere durch intra- und intermediale Kombinierung, gruppenspezifische Individualisierung sowie Online Content Syndication[115] erfolgt. Hierbei bilden intra- und intermediale Kombinierung die Grundlage für eine objekt- und medienübergreifende Mehrfachnutzung, die eine Ausdifferenzierung des Objektportfolios bzw. die Nutzbarmachung von zusätzlichen Verwertungsfenstern begünstigt. Darüber hinaus sind die gruppenindividuelle Individualisierung und Online Content Syndication hervorzuheben, die ihren Niederschlag z.B. in dem Angebot einer Kino-Programmzeitschrift und dem Rohdatenverkauf von Programminformationen gegenüber Endgeräteherstellern und Homepagebetreibern findet.

Die stärkere Fragmentierung des Datenbestandes sowie die Aufhebung der anfänglichen Medienspezifität, die neben ökonomischen und juristischen Aspekten eine wichtige Grundlage für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten bilden, prägen den im Fall HBV vorgefundenen Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.1.2.2/3 in Form eines Datenflussplanes nachfolgend dokumentiert.

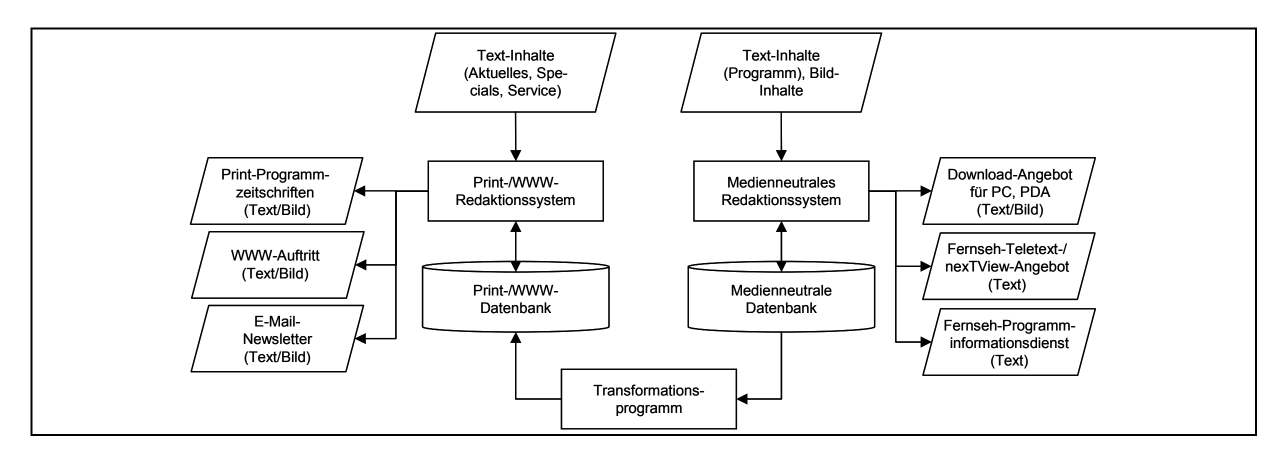


Abb. 3.2.1.2.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall HBV

Mit Blick auf Abbildung 3.2.1.2.2/3 lässt sich feststellen, dass zwei Contentquellen vorliegen, aus denen textbasierte Programminformationen und Bild-Inhalte bzw. textbasierte Unterhaltungsinhalte in den Produktionsprozess einfließen. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass Programminformationen – im Gegensatz zu den Unterhaltungsinhalten – medienneutral gespeichert und auf Basis eines unidirektionalen Datenaustausches auch in die Print-/WWW-Datenbank eingespielt werden, sich infolgedessen in allen Verwertungsfenstern auswerten lassen. Hierauf aufbauend ist es HBV – bereits vor Jahren – gelungen, die Verwertungskette ausgehend von der TV-Programmzeitschrift horizontal und vertikal auszudifferenzieren, ohne dass hierbei im größeren Ausmaß zusätzliche Produktionskosten angefallen sind.[116]

[115] Online Content Syndication konkretisiert sich in der erlöswirksamen Auswertung von Programminformationen in Form von Rohdaten gegenüber Endgeräteherstellern und Homepagebetreibern.

[116] Vgl. Riedel / Schoo (2002), S. 146.

3.2.1.3 Buchbranche: Random House Verlagsgruppe[117]

Die deutsche Buchbranche ist im Jahre 2002 durch eine rückläufige Umsatzentwicklung (-2,4%) gekennzeichnet, eine Ausnahme bildet der Hörbuchmarkt (+4,8%).[118] Diesem Branchentrend konnte die zum Bertelsmann-Konzern gehörende RHV, die in Deutschland 20 Einzelverlage umfasst, erfolgreich entgegentreten, bei gleich bleibenden Umsatz in Höhe von € 140 Mio. konnte sie den EBITA erheblich steigern.[119]

Verwertungskette im Fall RHV

Die RHV utilisiert Printmedien, Datennetze und Speichermedien, um Medieninhalte marktseitig auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern ausmachen, dargestellt in Abbildung 3.2.1.3.1/1.

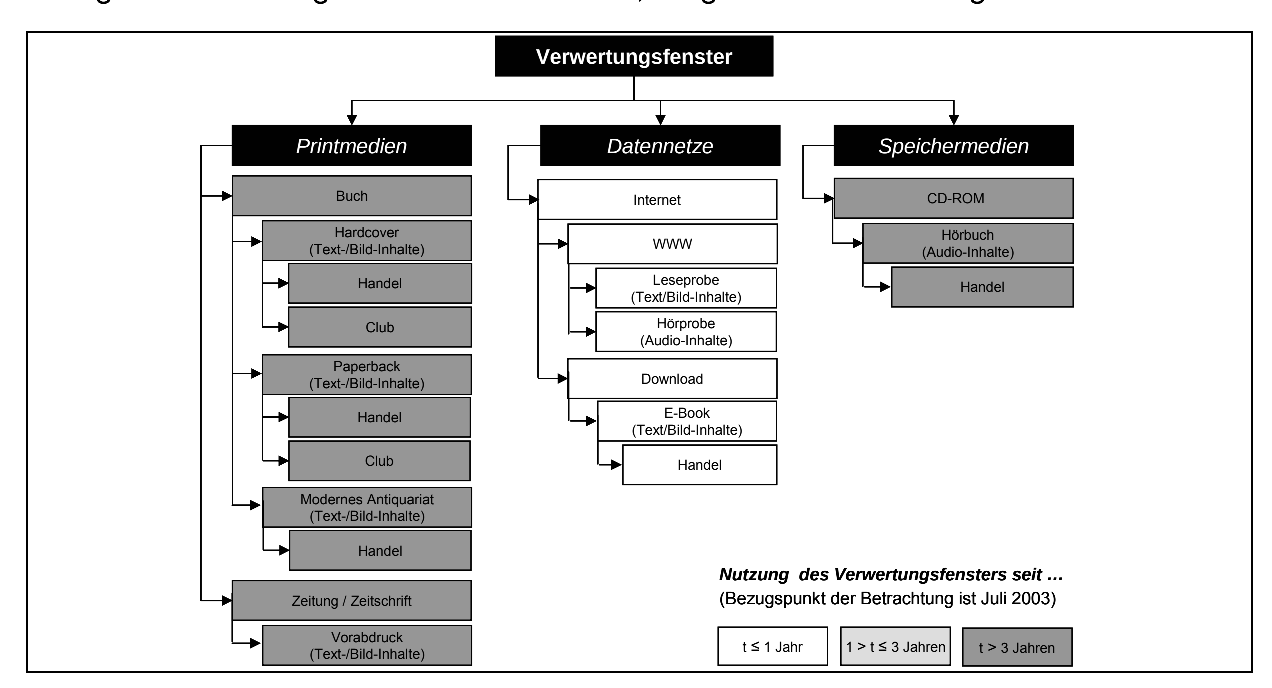


Abb. 3.2.1.3.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall RHV

Mit Blick auf Abbildung 3.2.1.3.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

- Die einzelnen Formate der RHV sind nicht in gleicher Weise geeignet, in Form von papierbasierten und anderen Produktformen ausgewertet zu werden.
- Die papierbasierten Produktformen Hardcover, Paperback und Modernes Antiquariat unterscheiden sich hinsichtlich Umschlagsgestaltung und -material.

---

117 Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Buchunternehmen Random House Verlagsgruppe (nachfolgend RHV genannt), vgl. vertiefend Schulze (2003c).

118 Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2003).

119 Vgl. Bertelsmann (2003), S. 10, 20-21.

- Alternative Vertriebskonzepte, die in Handels- bzw. Buchclubgeschäften[120] münden, begründen eine weitere Ausdifferenzierung der Verwertungskette.

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.1.2.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

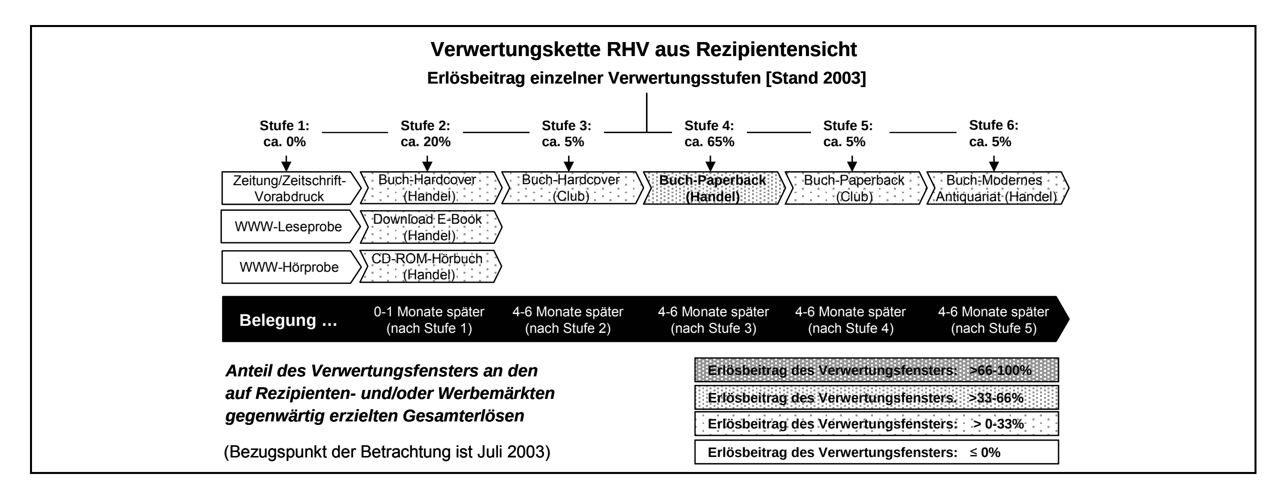


Abb. 3.2.1.3.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall RHV

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 10 Verwertungsfenstern, von denen sich 6 den Printmedien (60%), 1 den Speichermedien (10%) und 3 den (Daten-)Netzen (30%) zurechnen lassen. Hierbei sind 3 von 10 Verwertungsfenstern (30%) erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ 3 (daten-)netzbasierte Angebote).
  - Belegung: Das Buch-Paperback bildet mit einem Anteil von ca. 65 % die Haupterlösquelle, insgesamt tragen 7 von 10 Verwertungsfenstern (70%) zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 3 von 7 Verwertungsfenstern (43%) werden innerhalb des ersten Monats erschlossen, 2 von 7 (28%) weisen eine unmittelbare zeitliche Beschränkung auf (Club-Angebote).
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 6 Stufen, die aus 3 (30%), 3 (30%), 1 (10%), 1 (10%), 1 (10%) bzw. 1 (10%) Verwertungsfenstern (Ø 1,7 je Stufe) bestehen. Vertikal-Strategien auf den ersten beiden Stufen, die durch das Internet eine Bedeutungszunahme erfahren haben, ergänzen und promoten das Buch-Paperback, positioniert auf Stufe 4 von 6.
  - Abdeckung: 4 von 10 Verwertungsfenstern (40%) begründen direkte, 6 von 10 (60%) indirekte Vertriebsformen. Letztere sind anzunehmen bei allen papierbasierten Produkten (sofern Bereitstellung über Zwischenhandel erfolgt, jedoch nicht beim Buchclub) sowie CD-ROM-Hörbuch und Download E-Book (Bereitstellung über Zwischenhandel)

Abschließend ist zu resümieren, dass die RHV ihre Verwertungskette ausgehend vom ursprünglichen Kernprodukt Buch-Hardcover horizontal durch weitere papierbasierte Produkte und schließlich auch vertikal – insbesondere in den letzten Jahren – durch elektronische Produkte (Hörbuch, E-Book) hat ausdifferenzieren können.[121]

[120] Die Kernidee des Club-Konzepts besteht darin, Medienprodukte im Abonnement anzubieten, um Größen- und Preisvorteile erzielen und weitergeben zu können, vgl. Alber / Weber (1999), S. 483.

[121] Die Auswertung von neu erscheinenden Titeln erfolgt i.d.R. zuerst als Hardcover, lediglich zu 10% auch als E-Book bzw. Hörbuch. Hierbei sind Verkaufserwartungen bzw. -erfahrungen relevant.

Mehrfachnutzung im Fall RHV

Die RHV erzeugt als Buchverlagsunternehmen primär text-/bildbasierte Medieninhalte, deren Entwertungsgeschwindigkeit wie Abbildung 3.2.1.1.2/1 aufzeigt variiert.[122]

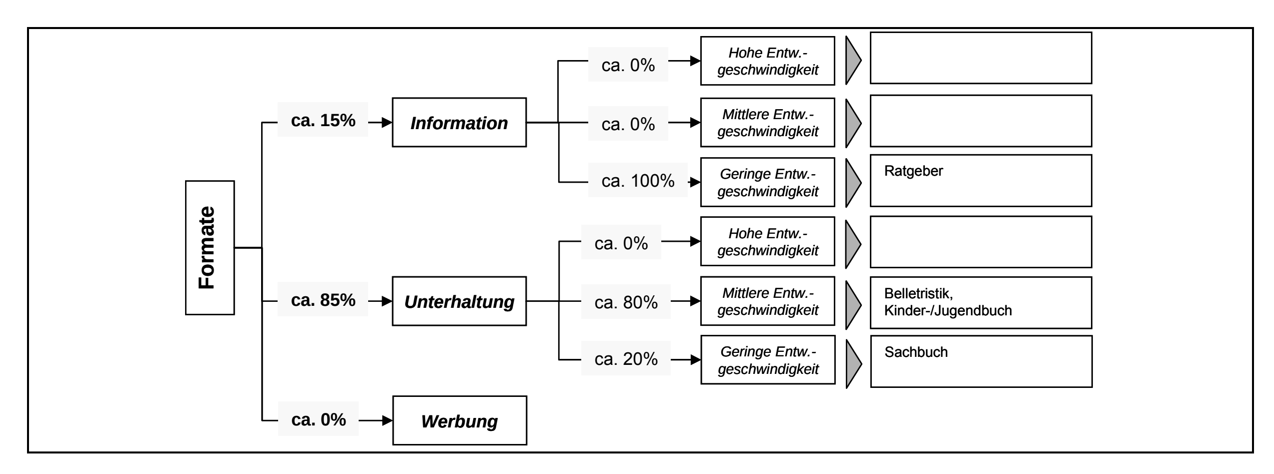


Abb. 3.2.1.3.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall RHV

Die Ausprägung der marktseitig determinierten Entwertungsgeschwindigkeit von Medieninhalten wirkt sich nicht eindeutig auf deren Mehrfachnutzbarkeit aus. Abbildung 3.2.1.1.2/2 visualisiert die gegenwärtige Bedeutung von Varianten für die RHV.

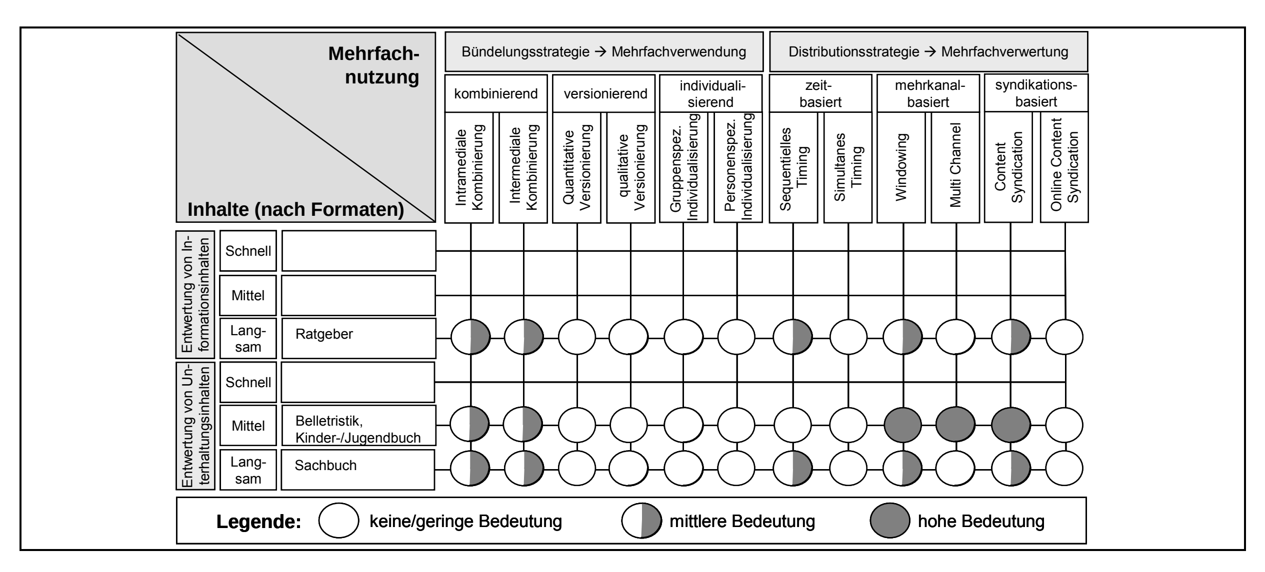


Abb. 3.2.1.3.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall RHV

Die im Fall RHV primär vorliegenden Medieninhalten werden insbesondere durch Windowing, Multi Channel sowie Content Syndication mehrfach genutzt, schwerpunktmässig in den Formaten Belletristik und Kinder-/Jugendbuch. Hierbei ist die hohe Bedeutung von Windowing und Content Syndication auf den Umstand zurückzuführen, dass sich die Auswertung von Medieninhalten aus den angeführen Formaten – im Gegensatz zu solchen aus Ratgebern und Sachbüchern – entlang der gesamten Verwertungskette, deren Stufen z.T. durch eigenständige Distributoren wie

[122] Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

z.B. Buchclubs abgedeckt werden, vollzieht.[123] Darüber hinaus ist Multi Channel hervorzuheben, deren hohe Bedeutung auf die medienübergreifende Auswertung von belletristischen und kinderbuchbezogenen Medieninhalte in Form von entsprechenden Angebotsformen (E-Book) in Datennetzen bzw. im WWW zurückgeht.

Die medienübergreifende Auswertung von primären Medieninhalten findet ihren Niederschlag in dem bei RHV vorgefundenen Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.1.1.2/3 in Form eines Datenflussplanes dokumentiert.

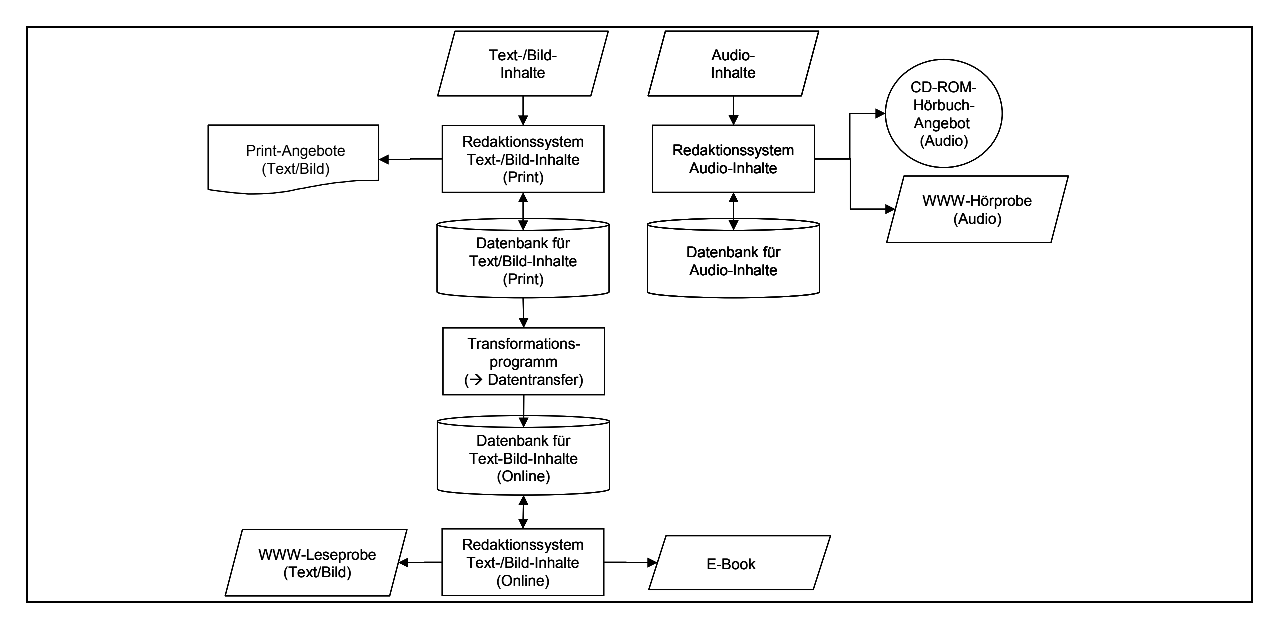


Abb. 3.2.1.3.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall RHV

Text-/Bildbasierte Medieninhalte begründen den originären Contentbestand des Buchunternehmens RHV, aus dem in einem ersten Schritt papier- und ggf. in einem zweiten Schritt auch datennetzbasierte Medienprodukte hervorgebracht werden.[124] Zu diesem Zweck bedarf es jedoch einer Konvertierung des printspezifisch erzeugten Datenbestandes, die neue Auswertungsoptionen eröffnen. Abschließend lässt sich somit in Bezug auf die Fallstudienuntersuchung bei RHV feststellen, dass die Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität ansatzweise eine vertikale, die Nutzbarmachung eines clubbasierten Vertriebskonzepts[125] hingegen maßgeblich eine horizontale Ausdifferenzierung der bisherigen Verwertungskette begünstigt hat.

[123] Mit Blick auf die entlang der Verwertungskette angebotenen Produktformen ist festzustellen, dass nicht die Medieninhalte selbst, sondern lediglich deren Repräsentation insbesondere in Form des Layouts verändert werden. Aus diesem Grund kommt der intramedialen Kombinierung keine hohe, aufgrund von medienübergreifenden Vorankündigungen jedoch noch eine mittlere Bedeutung zu.

[124] Originäre Medieninhalte fließen als Potenzialfaktoren in die Erzeugung audiobasierter Medieninhalte ein, deren Speicherung und Auswertung autonom erfolgt, ergo vernachlässigt werden soll.

[125] Die Nutzbarmachung von weiteren Vertriebskonzepten berührt im Kern die Vermarktung von Medienprodukten, ohne dass sich hieraus gravierende Implikationen für deren Produktion ableiten.

3.2.2 Medienunternehmen mit audiobasierter Inhaltebasis

Medienunternehmen, die eine primär audiobildbasierte Inhaltebasis aufweisen, lassen sich traditionell den Teilbranchen Musik bzw. Hörfunk zuordnen. Mit Blick auf die angeführten Teilbranchen werden nachfolgend die Bertelsmann Music Group sowie der Antenne Bayern Hörfunkanbieter als führende Medienunternehmen untersucht.

3.2.2.1 Musikbranche: Bertelsmann Music Group[126]

Die deutsche Musikbranche ist durch eine stark rückläufige Umsatzentwicklung (1997-2002: real -31,2%) gekennzeichnet.[127] Diesem Branchentrend konnte sich die zum Bertelsmann-Konzern gehörende BMG zuletzt durch die hochprofitable Vermarktung von DSDS „Deutschland sucht den Superstar" erfolgreich entziehen.[128]

Verwertungskette im Fall BMG

Die BMG utilisiert Rundfunk, Speichermedien und Datennetze, um Medieninhalte marktseitig auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern ausmachen, dargestellt in Abbildung 3.2.2.1.1/1.

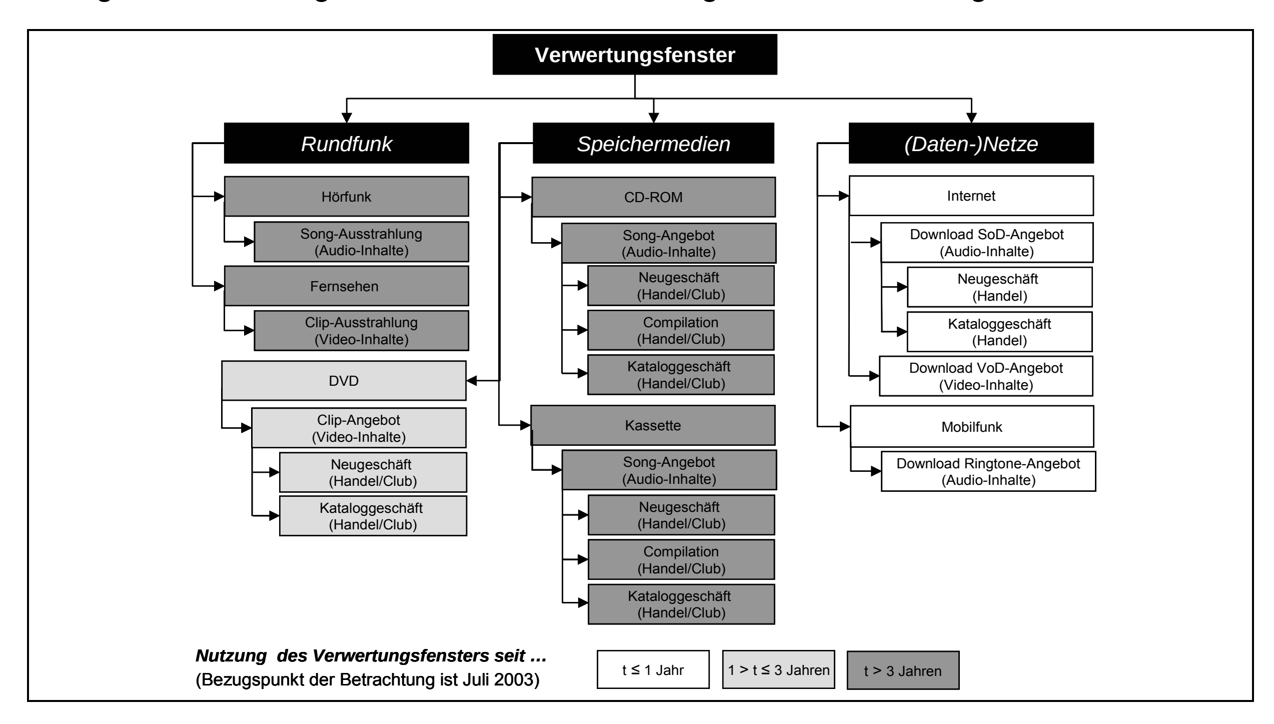


Abb. 3.2.2.1.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall BMG

Mit Blick auf Abbildung 3.2.2.1.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

[126] Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Musikunternehmen Bertelsmann Music Group (nachfolgend BMG genannt), vgl. vertiefend Schulze (2003d).

[127] Vgl. BDPW (2003), S. 15-23, Handelsblatt (2003a) sowie Handelsblatt (2003b).

[128] Vgl. Bertelsmann (2003), S. 10, 28 sowie Handelsblatt (2003b).

- Es lassen sich mit Neugeschäft, Compilation (beinhalten Songs von verschiedenen Interpreten) und Kataloggeschäft drei Produktformen unterscheiden.
- Es lassen sich mit Handels- sowie Clubvertrieb, die jeweils einen spezifischen Angebotszugangs determinieren, zwei Vertriebskonzepte unterscheiden.

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.2.1.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

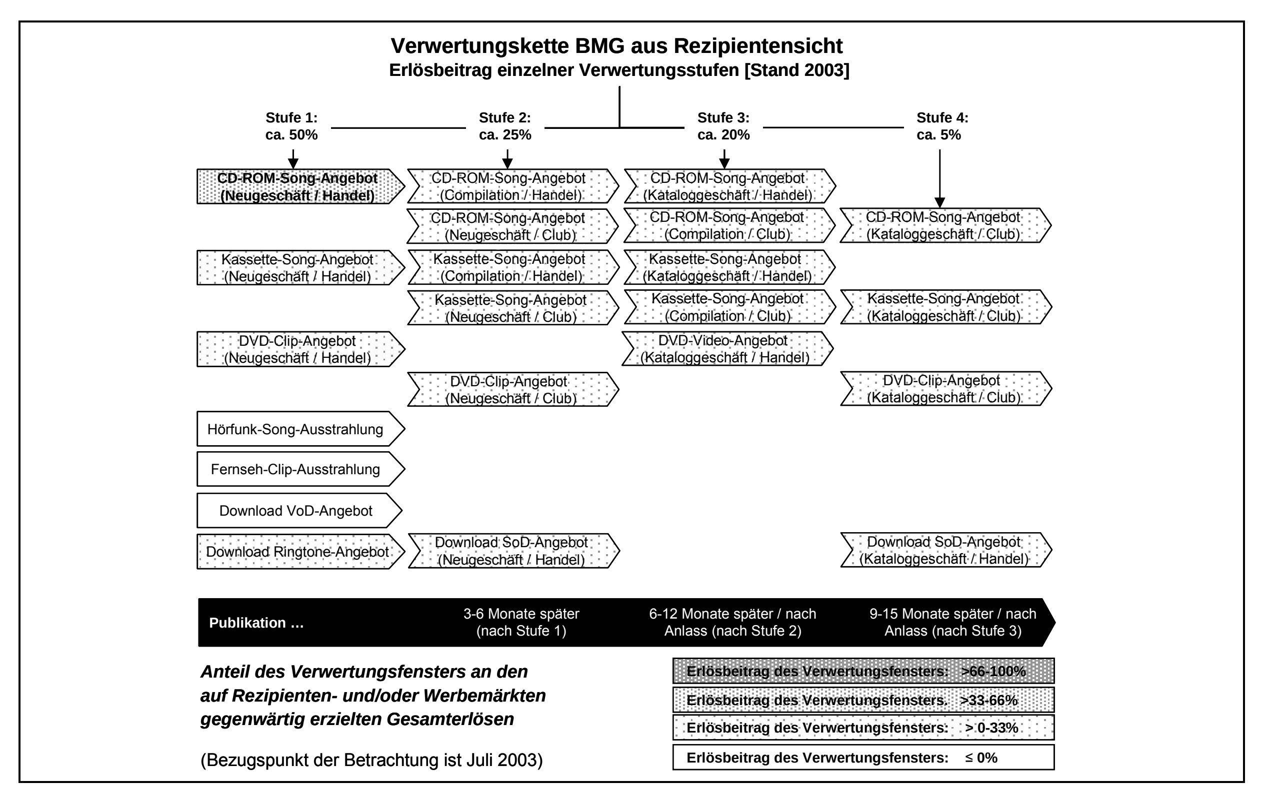


Abb. 3.2.2.1.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall BMG

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 22 Verwertungsfenstern, von denen sich 16 den Speichermedien (73%), 2 dem Rundfunk (9%) und 4 den (Daten-)Netzen (18%) zurechnen lassen. Hierbei sind 8 von 22 Verwertungsfenstern (36%) erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ 4 DVD-Angebote, 4 (daten-)netzbasierte Angebote).
  - Belegung: Das CD-ROM-Song-Angebot bildet mit einem Anteil von >33% die Haupterlösquell, insgesamt tragen 19 von 22 Verwertungsfenstern (86%) zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 10 von 19 Verwertungsfenstern (53%) werden auf den ersten beiden Stufen ausgewertet, 8 von 19 (42%) weisen eine zeitliche Beschränkung auf (Club-Angebote).
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 4 Stufen, die aus 7 (32%), 6 (27%), 5 (23%) bzw. 4 (18%) Verwertungsfenstern (Ø 5,5 je Stufe) bestehen. Horizontal- und insbesondere Vertikal-Strategien, bislang kaum durch das Internet tangiert, setzen das CD-ROM-Song-Angebot, positioniert auf Stufe 1 von 4, mit anderen Verwertungsfenstern in Beziehung.
  - Abdeckung: 8 von 22 Verwertungsfenstern (37%) begründen direkte, 14 von 22 (63%) indirekte Vertriebsformen. Letztere sind anzunehmen bei jenen Verwertungsfenstern, die durch den Zwischenhandel bedient werden. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass das Club-Geschäft hingegen direkte Vertriebsformen begründet.

Die BMG konnte ihre Verwertungskette ausgehend vom CD-ROM-Song-Angebot durch neue Produktformen, Vertriebskonzepte und Medien[129] stark ausdifferenzieren und so einen Nutzen aus der relativ geringen Entwertungsgeschwindigkeit ziehen.

Mehrfachnutzung im Fall BMG

Die BMG erzeugt als Musikunternehmen primär audiobasierte Medieninhalte mit einer geringen Entwertungsgeschwindigkeit, dargestellt in Abbildung 3.2.2.1.2/1.[130]

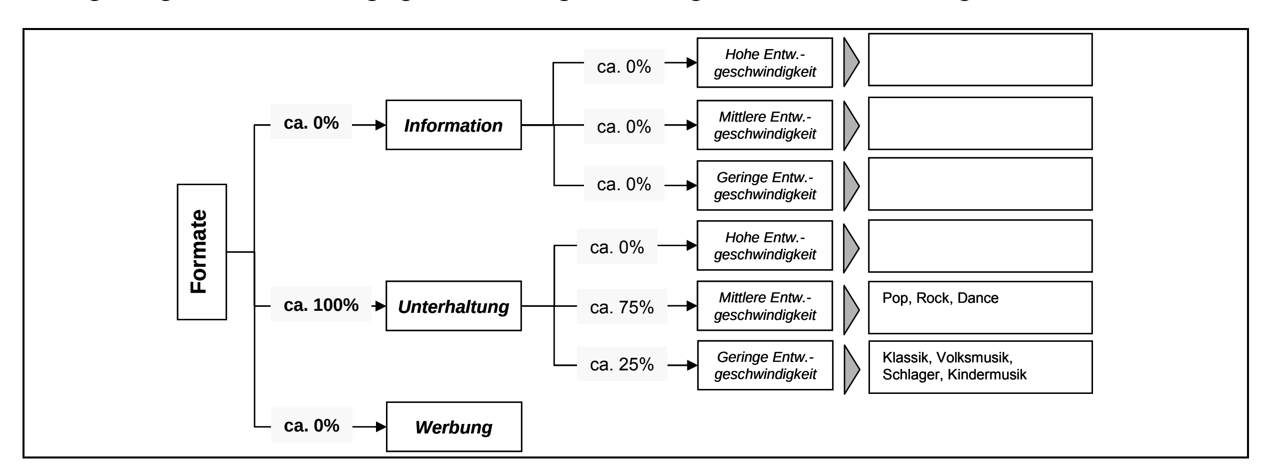


Abb. 3.2.2.1.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall BMG

Das relativ geringe Ausmaß der marktseitig determinierten Entwertungsgeschwindigkeit begünstigt die Mehrfachnutzbarkeit von im Fall BMG vorliegenden Audio-Inhalten, deren gegenwärtige Ausgestaltung Abbildung 3.2.1.1.2/2 aufzeigt.

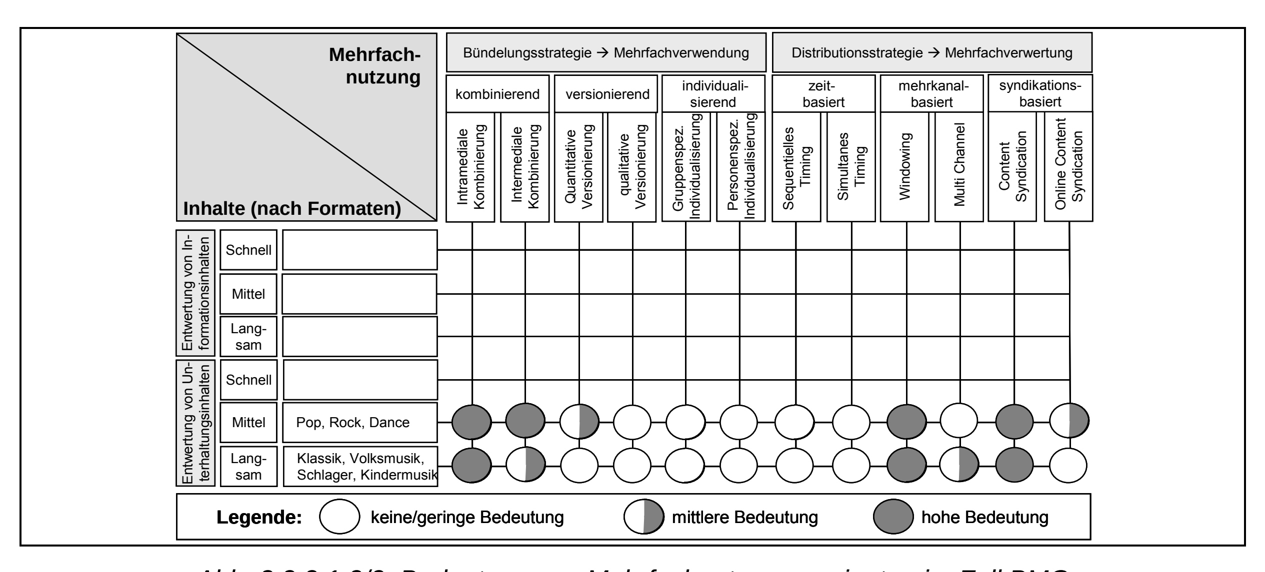


Abb. 3.2.2.1.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall BMG

Die Mehrfachnutzung der im Fall BMG primär vorliegenden Audio-Inhalte, die sich zu 75% den Format Pop, Rock und Dance zurechnen lassen, erfolgt gegenwärtig insbe-

---

129 Hörfunk und Fernsehen stimulieren als „Propagierungsinstrumente der Tonträgerindustrie“ signifikant den Absatz von Audio- sowie ergänzenden Video-/Print-Produkten, vgl. Wirtz (2001), S. 346.

130 Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

sondere durch intra- und intermediale Kombinierung, Windowing und Content Syndication. Hierbei konkretisiert sich intramediale Kombinierung in den Produktformen Neugeschäft, Compilation bzw. Kataloggeschäft, deren Bereitstellung innerhalb desselben Mediums erfolgt, intermediale Kombinierung hingegen in der medienübergreifenden Bereitstellung von einzelnen Modulen, z.B. in Form eines CD-ROM-Song- sowie Download-Ringtone-Angebots. Darüber hinaus sind Windowing sowie Content Syndication hrevorzuheben, deren hohe Bedeutung auf die zeitlich versetzte Nutzbarmachung von Handels- und Clubvertriebsstrukturen zurückgeht.

Die stärkere Fragmentierung des Datenbestandes sowie die (teilweise) Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität, die neben ökonomischen und juristsichen Aspekten eine wichtige Grundlage für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten bilden, prägen den im Fall BMG vorliegenden Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.2.1.2/3 in Form eines Datenflussplanes nachfolgend dokumentiert.

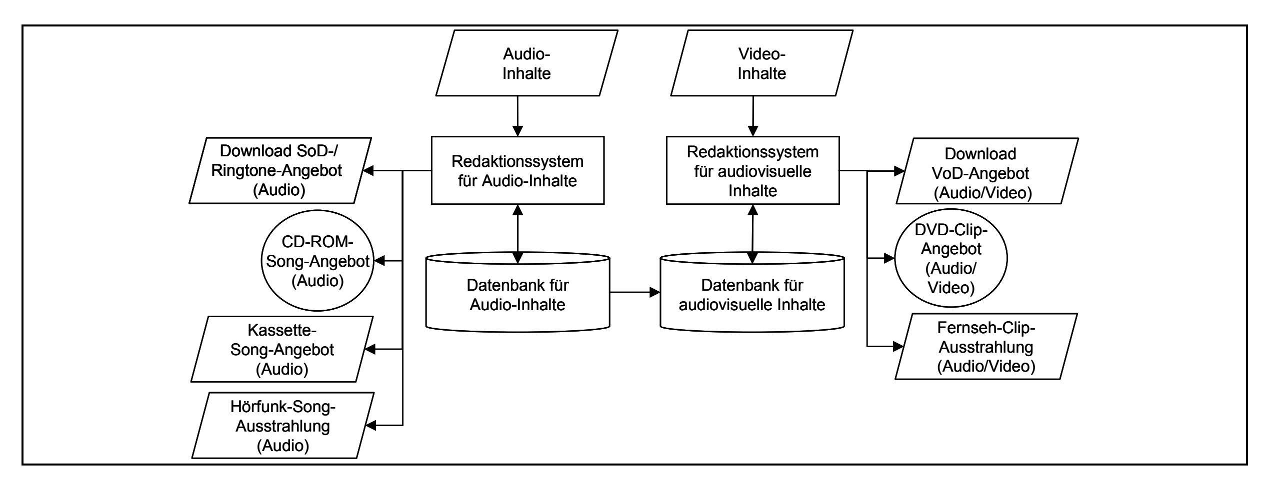


Abb. 3.2.2.1.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall BMG

Aus Sicht des Musikunternehmens BMG begründen audiobasierte Medieninhalte den originären Contentbestand, aus dem heraus eine Vielzahl an speichermedien-, datennetz- und hörfunkbasierten Verwertungsfenstern mit dementsprechenden Medienprodukten bedient wird.[131] In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die angesprochenen Medieninhalte in einer digitalen Repräsentationsform vorliegen, so dass im Rahmen einer verwertungsfenster- und ggf. medienübergreifenden Auswertung – abgesehen von Konvertierungsmaßnahmen – kein zusätzlicher Produktionsaufwand anfällt. Abschließend lässt sich im Fall BMG feststellen, dass sowohl die Nutzbarmachung eines clubbasierten Vertriebskonzepts[132] als auch die Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität zu zusätzlichen Verwertungsfenstern geführt und somit zumindest teilweise eine horizontale Ausdifferenzierung begünstigt hat.

[131] Audiovisuelle Medienprodukte, in die Audio-Inhalte einfließen, werden vernachlässigt.

[132] Die Nutzbarmachung von weiteren Vertriebskonzepten berührt im Kern die Vermarktung von Medienprodukten, ohne dass sich hieraus gravierende Implikationen für deren Produktion ableiten.

3.2.2.2 Hörfunkbranche: Antenne Bayern Hörfunkanbieter[133]

Die deutsche Hörfunkbranche ist durch einen leicht wachsenden Hörermarkt (+1,9%) sowie einen spürbaren Rückgang an Werbeaufwendungen (-4%) in 2002 gekennzeichnet.[134] Die skizzierte Situation bildet den Rahmen für die Geschäftstätigkeit von ABH, die als Sendergruppe eine marktführende Stellung in Bayern einnimmt.[135]

Verwertungskette im Fall ABH

Die ABH utilisiert Rundfunk und (Daten-)Netze, um Medieninhalte marktseitig auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern ausmachen, dargestellt in Abbildung 3.2.2.2.1/1.

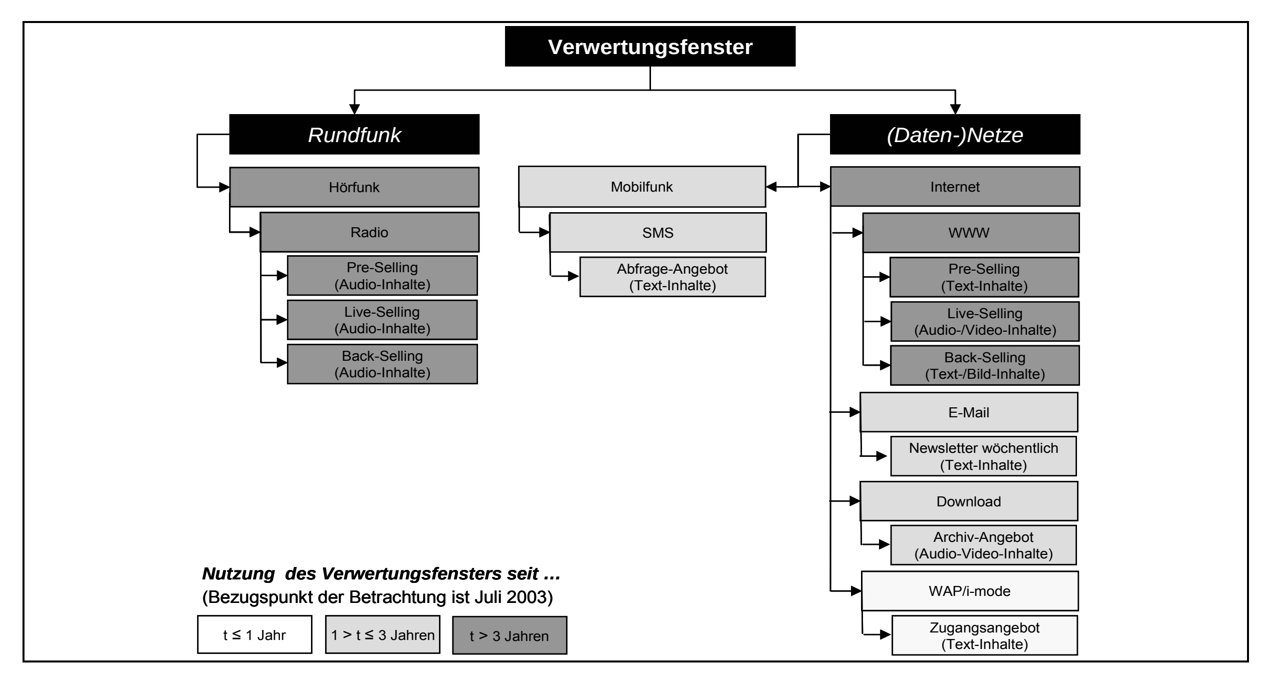


Abb. 3.2.2.2.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall ABH

Mit Blick auf Abbildung 3.2.2.2.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

- Audio-Inhalte unterteilen sich in (moderierte bzw. aufbereitete) Wort- sowie Musikbeiträge, letztere dürfen maximal 70% des Programms ausmachen.
- Die Ausstrahlung ein und desselben Radioprogramms erfolgt simultan sowohl über Hörfunk als auch über Datennetze bzw. WWW (Web-Radio).
- Pre- (Auszug), Live- (Gesamtstück/-beitrag) sowie Back-Selling (Auszug) sind als Produktformen im Rahmen des Vertriebsprozesses zu unterscheiden.

---

[133] Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Hörfunkunternehmen Antenne Bayern Hörfunkanbieter (nachfolgend ABH genannt), vgl. vertiefend Schulze (2003e).

[134] Vgl. Heffler (2003), S. 270.

[135] Vgl. BLM (2003).

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.2.2.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

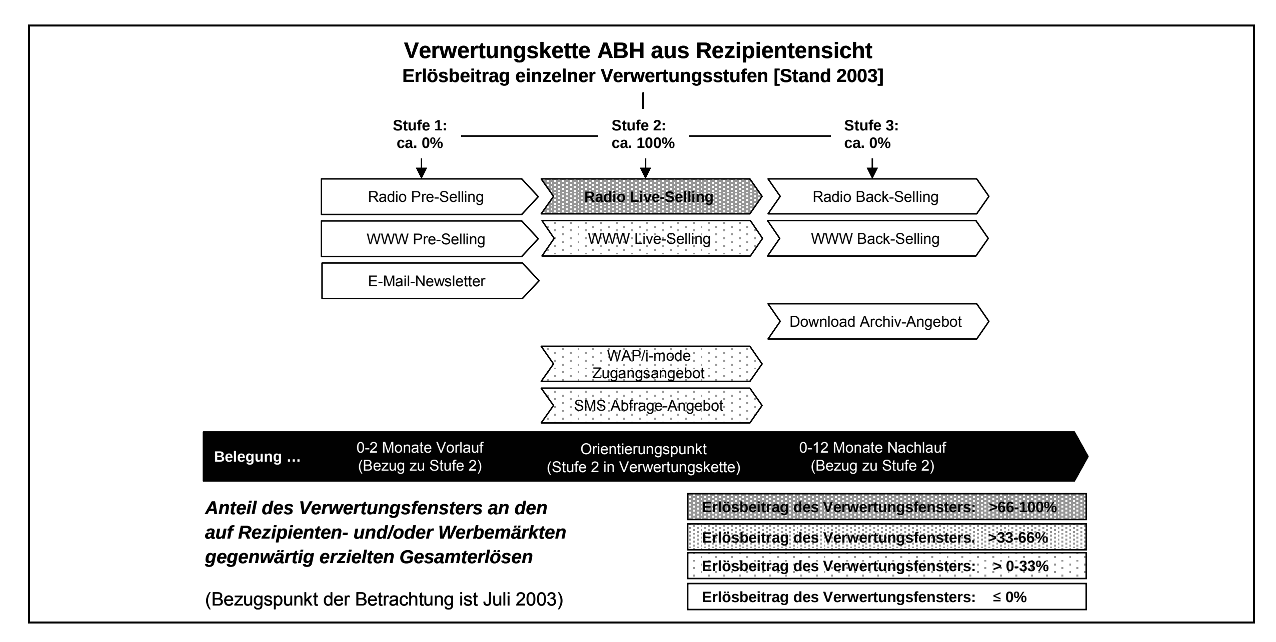


Abb. 3.2.2.2.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall ABH

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 10 Verwertungsfenstern, von denen sich 3 Rund- bzw. Hörfunk (30%) und 7 den (Daten-)Netzen (70%) zurechnen lassen. Hierbei sind 4 von 10 Verwertungsfenstern (40%) erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ SMS-, WAP/i-mode-, Download Archiv-Angebote, E-Mail-Newsletter).
  - Belegung: Das Radio Live-Selling bildet mit einem Anteil von >66% die Haupterlösquelle, insgesamt tragen 4 von 10 Verwertungsfenstern (40%) zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 4 von 4 Verwertungsfenstern (100%) werden ohne zeitliche Versetzung zur Hauptausstrahlung erschlossen, 4 von 4 (100%) weisen eine unmittelbare zeitliche Beschränkung auf.
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 3 Stufen, die aus 3 (30%), 4 (40%) bzw. 3 (30%) Verwertungsfenstern (Ø 3,3 je Stufe) bestehen. Horizontal- und insbesondere Vertikal-Strategien, die durch das Internet eine Bedeutungszunahme erfahren haben, verknüpfen das Radio Live-Selling, positioniert auf Stufe 2 von 3, mit anderen Verwertungsfenstern.
  - Abdeckung: 10 von 10 Verwertungsfenstern (100%) begründen direkte, 0 von 10 (0%) indirekte Vertriebsformen. In diesem Zusammenhang ist jedoch einschränkend anzumerken, dass die Nutzbarmachung von direkten Vertriebsformen (bislang) lediglich in Ausnahmefällen mit der Identifikation und Direktansprache von Endkunden einhergeht.

Abschließend ist zu resümieren, dass ABH ihre Verwertungskette ausgehend vom Kernprodukt Radio Live-Selling insbesondere durch die Etablierung des Pre- und Back-Sellings sowie die Nutzbarmachung von (Daten-)Netzen im allgemeinen und dem WWW im speziellen hat ausdifferenzieren können, obwohl die vorliegenden Medieninhalte z.T. eine relativ hohe Entwertungsgeschwindigkeit aufweisen.

Mehrfachnutzung im Fall ABH

Das Hörfunkunternehmen ABH erzeugt primär audiobasierte Medieninhalte, deren Entwertungsgeschwindigkeit wie Abbildung 3.2.1.1.2/1 aufzeigt variiert.[136]

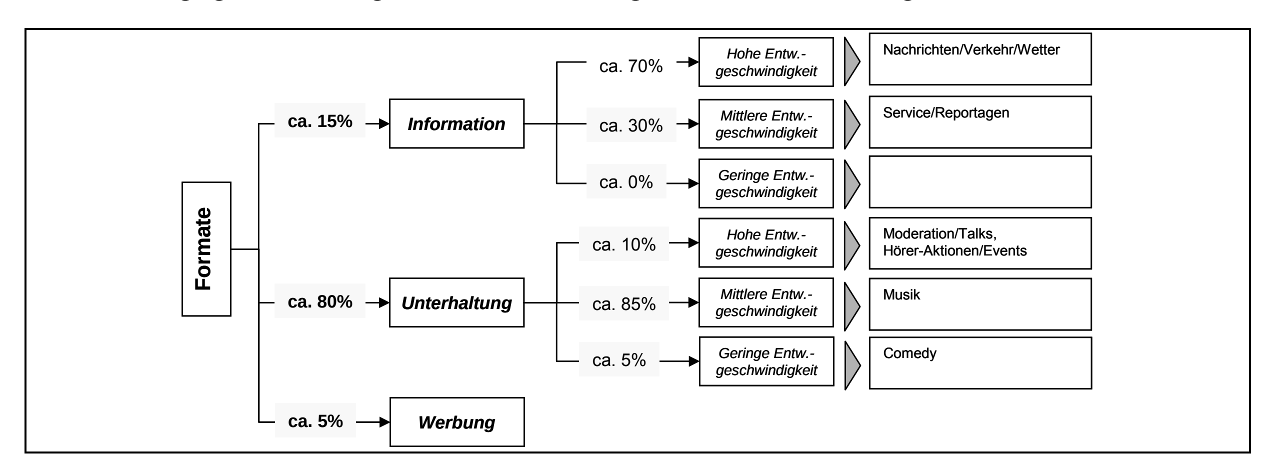


Abb. 3.2.2.2.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall ABH

Die Ausprägung der marktseitig determinierten Entwertungsgeschwindigkeit von Medieninhalten beeinflusst deren Mehrfachnutzbarkeit. Abbildung 3.2.2.2.2/2 zeigt die gegenwärtige Bedeutung von bekannten Varianten aus Sicht von ABH auf.

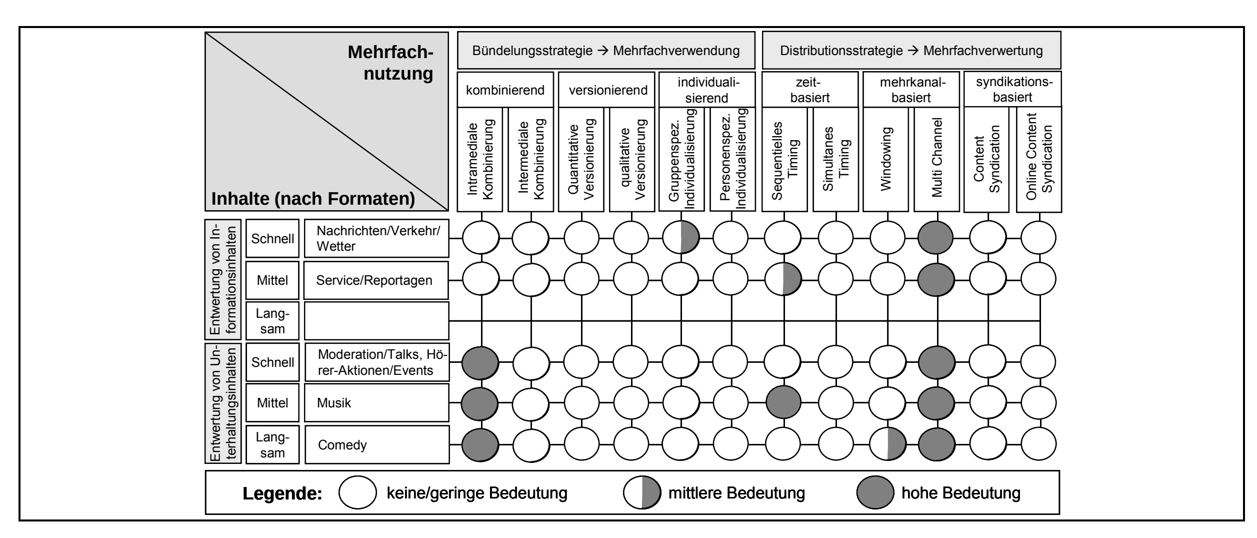


Abb. 3.2.2.2.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall ABH

Die Mehrfachnutzung der im Fall ABH primär vorliegenden Audio-Inhalte erfolgt gegenwärtig durch intramediale Kombinierung, insbesondere Multi Channel und – im Fall von Musik, deren Anteil am Contentbestand 70% beträgt – sequentielles Timing. Die angesprochene intramediale Kombinierung, die ausschließlich bei Unterhaltungsinhalten Anwendung findet, konkretisiert sich hierbei in den sequentiell angebotenen Produktformen Pre-, Live- und Back-Selling. Hervorzuheben ist Multi Channel, dessen außergewöhnlich hohe Bedeutung auf der simultanen Ausstrahlung ein und desselben Radioprogramms über Runk- bzw. Hörfunk sowie WWW beruht. Schließlich

---

[136] Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

ist sequentielles Timing zu erwähnen, dessen hohe Ausprägung auf die hervorragende Wiederholbarkeit von Musik im Rahmen des Radioprogramms rekurriert.

Die Fragmentierung des Datenbestandes sowie Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität, die neben ökonomischen und juristsichen Aspekten eine wichtige Grundlage für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten bilden, prägen den im Fall der FAZ vorgefundenen Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.1.1.2/3 in Form eines Datenflussplanes nachfolgend dokumentiert.

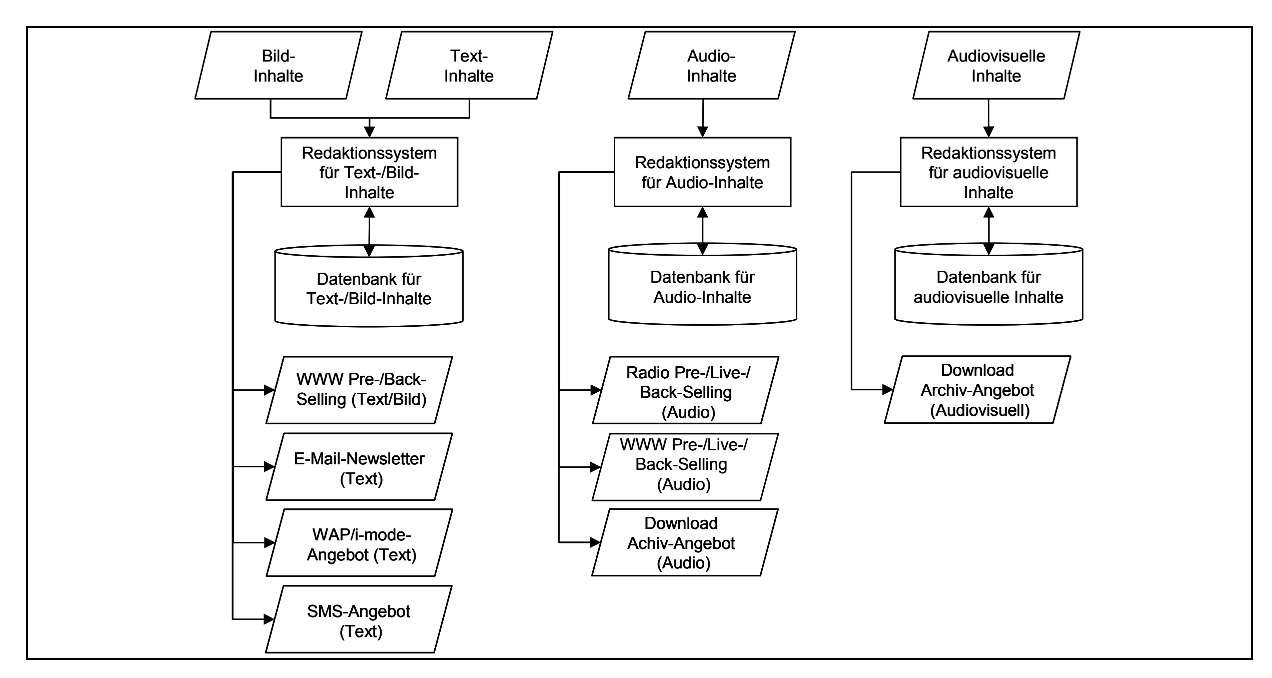


Abb. 3.2.2.2.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall ABH

Aus Sicht des Hörfunkunternehmens ABH begründen audiobasierte Medieninhalte den originären Contentbestand, aus dem heraus eine (bislang noch) überschaubare Anzahl an rund- bzw. hörfunk- und (daten-)netzbasierten Verwertungsfenstern mit dementsprechenden Medienprodukten bedient wird. Darüber hinaus werden in zunehmendem Maße text-/bildbasierte sowie audiovisuelle Medieninhalte erzeugt, deren Bereitstellung darauf abzielt, den erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten in (Daten-)Netzen sowie ansteigenden Konsumbedürfnissen Rechnung zu tragen. Abschließend lässt sich im Fall ABH feststellen, dass die Nutzbarmachung von vor- bzw. nachgelagerten Produktformen und leistungsfähigeren Übertragungswegen im WWW zur Erschließung von zusätzlichen Verwertungsfenstern beigetragen hat.

3.2.3 Medienunternehmen mit audio-/videobasierter Inhaltebasis

Medienunternehmen, die eine primär audio-/videobildbasierte Inhaltebasis aufweisen, lassen sich traditionell den Teilbranchen Film bzw. Fernsehen zuordnen. Mit Blick auf die angeführten Teilbranchen werden die Universal Pictures Group sowie die Sendergruppe ProSiebenSat.1 als führende Medienunternehmen untersucht.

3.2.3.1 Filmbranche: Universal Pictures Group[137]

Die deutsche Filmbranche ist bei ansteigenden Produktionskosten[138] durch Umsatzwachstum gekennzeichnet (1998-2002: Kino +4%, Video +13%).[139] Hiervon konnte die mehrheitlich noch zu Vivendi Universal gehörende UPG, die zu den sieben großen, marktbeherrschenden Mayors zählt, stark profitieren (Ergebnis 2002: +60%).[140]

Verwertungskette im Fall UPG

Die UPG utilisiert Live-Aufführungen, Rundfunk, Speichermedien und Datennetze, um Medieninhalte auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an belegten Verwertungsfenstern ausmachen, dargestellt in Abbildung 3.2.1.1.1/1.

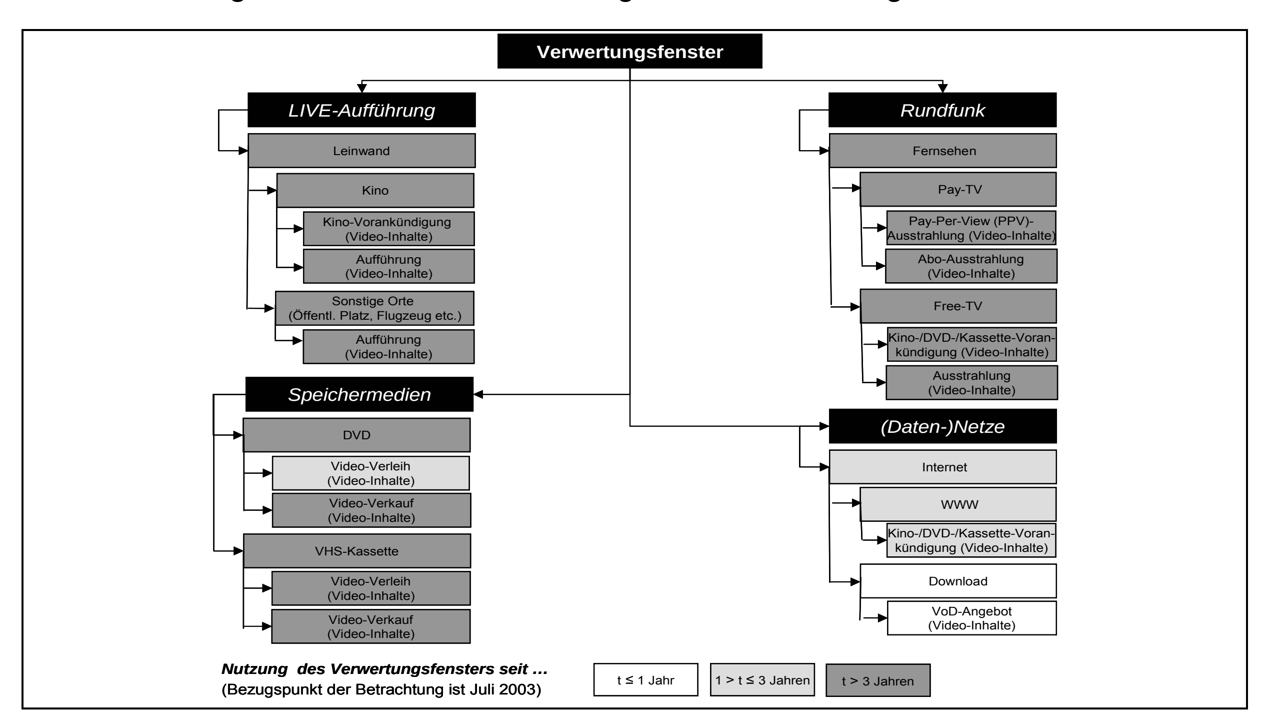


Abb. 3.2.3.1.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall UPG

---

[137] Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Filmunternehmen Universal Pictures Group (nachfolgend UPG genannt), vgl. vertiefend Schulze (2003f).

[138] Produktions- und Marketingkosten belaufen sich auf Ø US-$ 80 Mio. in 2002, vgl. MPAA (2003).

[139] Die in Deutschland 2002 erzielten Umsätze belaufen sich im Video-Markt auf € 1,4 Mrd., im Kino-Markt auf € 0,96 Mrd., vgl. BAVM (2003), S. 5.

[140] Vgl. Vivendi Universal (2003), S. 3.

Mit Blick auf Abbildung 3.2.3.1.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

- Die erstmalige Belegung von (Video-)Verwertungsfenstern ist in Deutschland – anders als in den USA – nicht gesetzlich, sondern informell festgelegt.
- Aufgrund eines hohen Marketingaufwands startet die Auswertung von Filmen lediglich in 1/10 Fällen im Kino, in 9/10 Fällen hingegen erst im Video-Markt.[141]
- Die Positionierung von Video-on-Demand (VoD) beruht auf einer Einschätzung des Interviewpartners und Interpretation des Movielink.com-Katalogs.

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.3.1.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

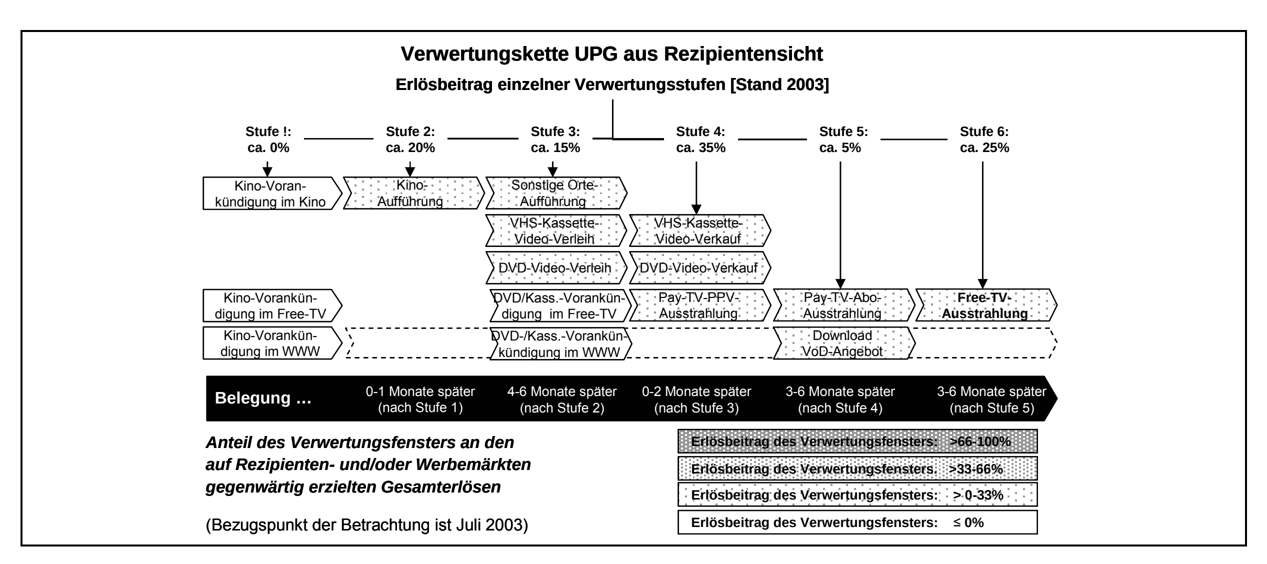


Abb. 3.2.3.1.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall UPG

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 15 Verwertungsfenstern, von denen sich 3 Live-Aufführungen (20%), 4 den Speichermedien (27%), 5 dem Fernsehen (33%) und 3 den Datennetzen (20%) zurechnen lassen. 4 von 15 Verwertungsfenstern (27%) sind erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ 1 DVD-Video-Verleih, 3 Angebote in Datennetzen).
  - Belegung: Die Free-TV-Ausstrahlung bildet mit einem Anteil von ca. 25% die Haupterlösquelle (Video insgesamt 45%), 10 von 15 Verwertungsfenstern (67%) tragen zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 1 von 10 Verwertungsfenstern (10%) wird innerhalb des erstens Monats erschlossen, 2 von 10 (20%) weisen hierbei implizit eine zeitliche Beschränkung auf.
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
  - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 6 Stufen, die aus 3 (20%), 1 (7%), 5 (33%), 3 (20%), 2 (13%) bzw. 1 (7%) Verwertungsfenstern (Ø 2,5 je Stufe) bestehen. Horizontal- und ansatzweise Vertikal-Strategien, die durch das Internet an Bedeutung gewinnen, manifestieren eine ausgeprägte Ausdifferenzierung der gegenwärtigen Verwertungskette.
  - Abdeckung: 0 von 15 Verwertungsfenstern (0%) begründen direkte, 15 von 15 (100%) indirekte Vertriebsformen. Letztere sind somit in allen Fällen anzunehmen, da die Auswertung von Filmen grundsätzlich über eigenverantwortlich agierende Distributoren erfolgt.

---

[141] Bei Spielfilmen stehen Markting- und Produktionskosten Ø im Verhältnis 1:2, vgl. MPAA (2003).

Die UPG hat ihre Verwertungskette ausgehend vom Ursprungsprodukt Kino-Aufführung insbesondere horizontal, ansatzweise auch vertikal ausdifferenzieren und somit Nutzen aus der geringen Entwertungsgeschwindigkeit ziehen können. Trotz der hiermit einhergehenden Bedeutungsabnahme des Kinos hinsichtlich des Erlösanteils innerhalb der Verwertungskette ist anzumerken, dass ihm weiterhin eine überragende Bedeutung für den Erfolg in nachgelagerten Verwertungsfenstern zukommt.[142]

Mehrfachnutzung im Fall UPG

Das Filmunternehmen UPG erzeugt primär audiovisuelle Medieninhalte, deren Entwertungsgeschwindigkeit wie Abbildung 3.2.3.1.2/1 aufzeigt teilweise variiert.[143]

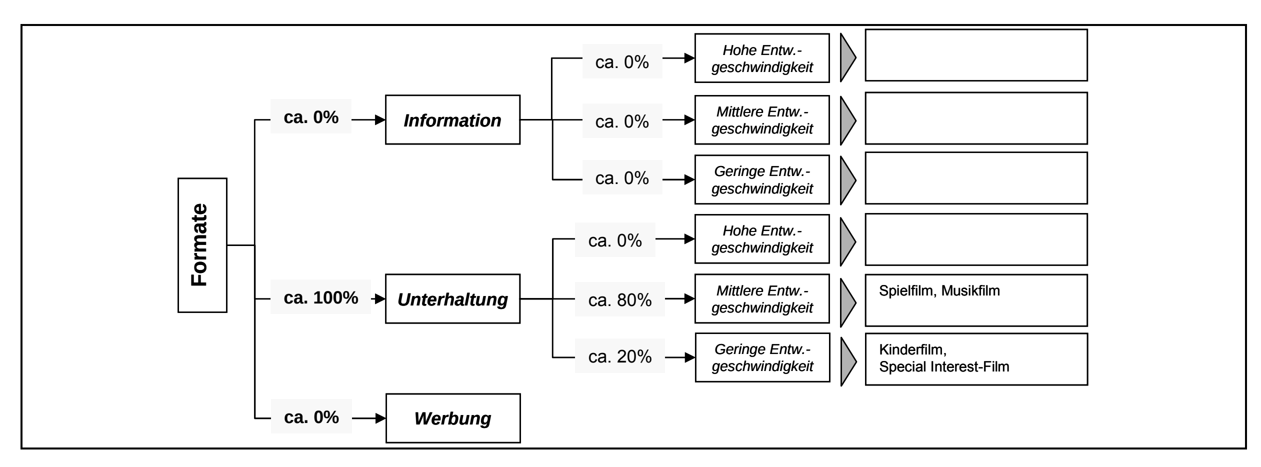


Abb. 3.2.3.1.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall UPG

Die Ausprägung der marktseitig determinierten Entwertungsgeschwindigkeit von Medieninhalten beeinflusst deren Mehrfachnutzbarkeit. Abbildung 3.2.3.1.2/2 visualisiert die gegenwärtige Bedeutung von bekannten Varianten aus Sicht der UPG.

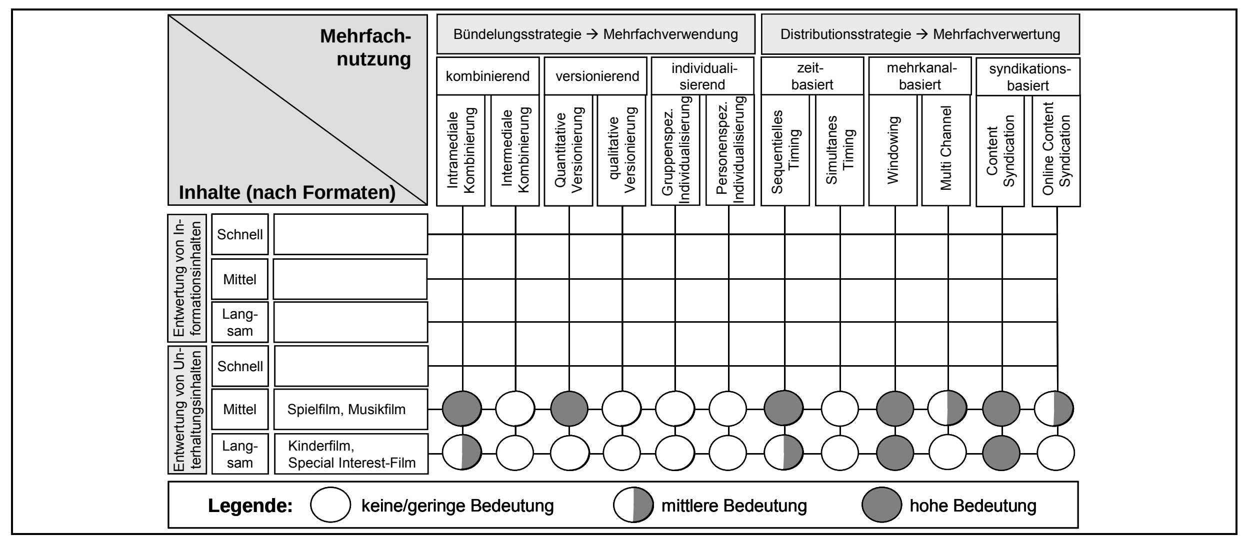


Abb. 3.2.3.1.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall UPG

142 Vgl. Vogel (1998), S. 55 sowie Handelsblatt (2001).

143 Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

Die Mehrfachnutzung der im Fall UPG primär vorliegenden Audio-/Video-Inhalte, die sich im Verhältnis 80:20 auf Spiel-/Musikfilm sowie Kinder-/Special Interest-Film verteilen, erfolgt gegenwärtig durch intramediale Kombinierung, quantitative Versionierung, sequentielles Timing sowie insbesondere Windowing und Content Syndication. Die angesprochene intramediale Kombinierung konkretisiert sich hierbei in dem Zusammenschnitt von Filmsequenzen, deren Ausstrahlung der Vorankündigung des dementsprechenden Medienprodukts dient. Mit Blick auf Spiel- und Musikfilme sind auch quantitative Versionierung sowie sequentielles Timing anzuführen, die ihren Niederschlag in der Bereitstellung von Produktvarianten (Standard- vs. Sammlerausgabe) auf Basis des Speichermediums DVD[144] bzw. in der wiederholten Ausstrahlung eines Films im Free-TV finden. Besonders hervorzuheben sind die Varianten Windowing und Content Syndication, deren außergewöhnlich hohe Bedeutung auf die sequentielle Auswertung von Filmen in verschiedenen Verwertungsfenstern, die durch eigenverantwortlich handelnde Distributoren bedient werden, zurückgeht.

Die Fragmentierung des Datenbestandes sowie Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität, die neben ökonomischen und juristsichen Aspekten eine wichtige Grundlage für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten bilden, prägen den im Fall der UPG vorgefundenen Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.3.1.2/3 in Form eines Datenflussplanes nachfolgend dokumentiert.

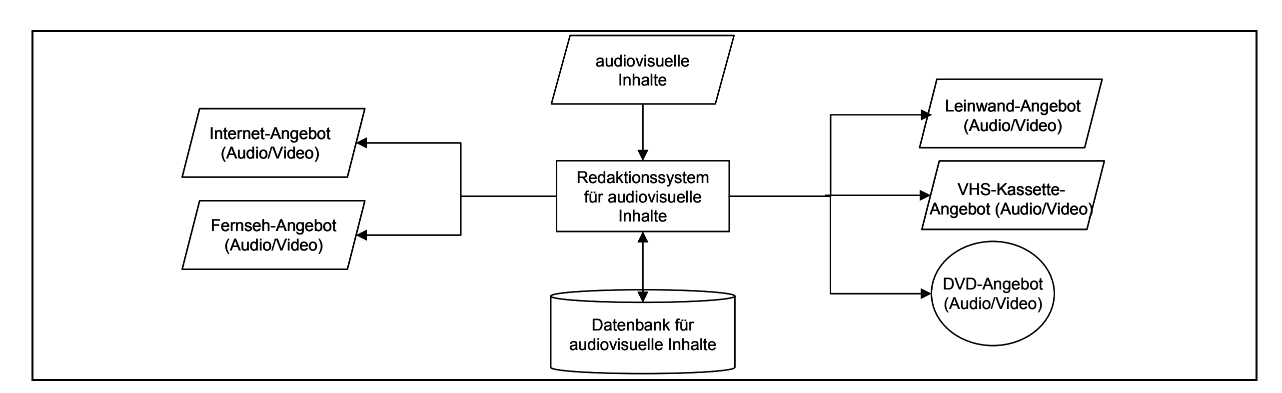


Abb. 3.2.3.1.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall UPG

Aus Sicht des Filmunternehmens UPG begründen audiovisuelle Medieninhalte den originären Contentbestand, aus dem heraus eine Vielzahl an Verwertungsfenstern bedient wird. Die Aufhebung der ursprünglichen Medienspezifität sowie Fragmentierung des Datenbestandes bilden hierbei eine wichtige Grundlage für Mehrfachnutzung. Abschließend lässt sich im Fall UPG feststellen, dass die Nutzbarmachung von neuen Träger- bzw. Übertragungsmedien eine Ausdifferenzierung der bisherigen Verwertungskette begünstigt hat, da neue Erlöspotenziale abgeschöpft und ansteigende Produktions- und Marketingkosten somit gegenfinanziert werden konnten.

[144] Das Speichermedium VHS-Kassette hat durch die Penetration von DVD stark an Bedeutung eingebüsst, konnte sich bislang lediglich im Kinderfilm-Bereich als Speichermedium behaupten.

3.2.3.2 Fernsehbranche: ProSiebenSat.1-Gruppe[145]

Die deutsche Fernsehbranche ist durch einen 11%-igen Rückgang der Bruttowerbeausgaben sowie ansteigende Einkaufspreise gekennzeichnet.[146] Diesem Branchentrend konnte sich auch die im Werbemarkt führende Sendergruppe Pro7Sat1 nicht entziehen, die rund 96% ihres Jahresumsatzes 2002 in Höhe von € 1.895 Mio. im Kern durch die Vermarktung von Werbeleistung im Fernsehen und WWW erzielte.[147]

Verwertungskette im Fall Pro7Sat1

Pro7Sat1 utilisiert Rundfunk und (Daten-)Netze, um Medieninhalte marktseitig auszuwerten. Hierauf aufbauend lässt sich eine Vielzahl an gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern ausmachen, nachfolgend dargestellt in Abbildung 3.2.1.1.1/1.

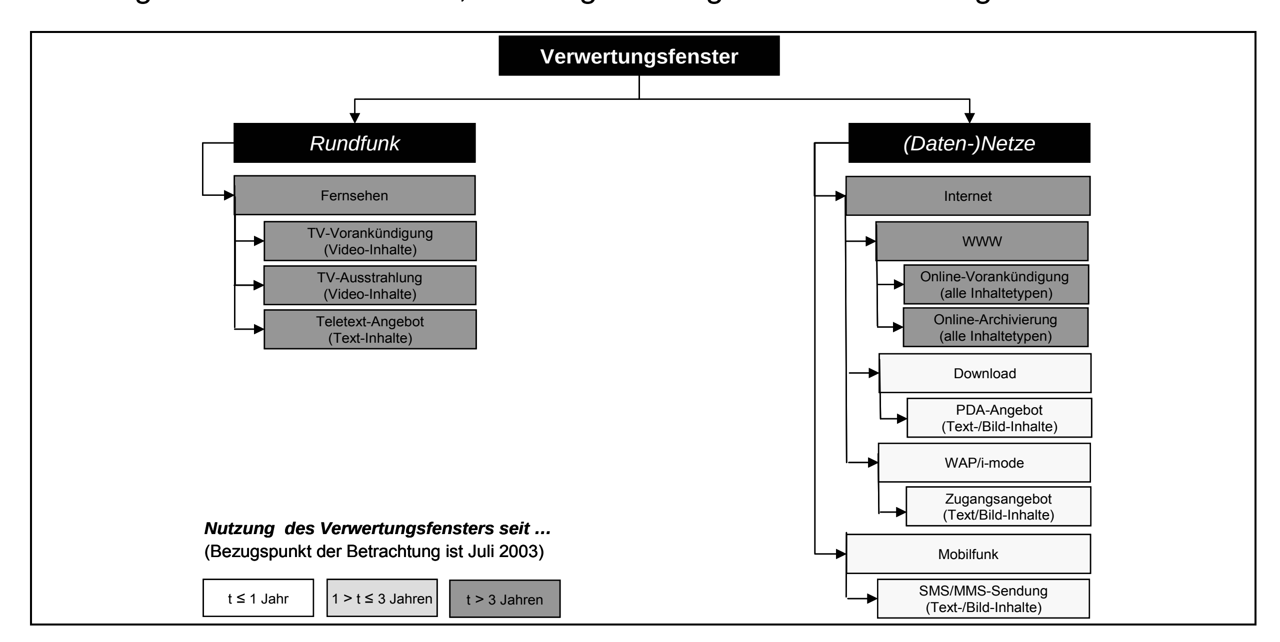


Abb. 3.2.3.2.1/1: Nutzbarmachung von Verwertungsfenstern im Fall Pro7Sat1

Mit Blick auf Abbildung 3.2.3.2.1/1 sind folgende Aspekte ergänzend anzumerken:

- Erlöse werden durch die Vermarktung von Werbe(zeit/raum)leistung, im geringen Umfang durch die kostenpflichtige Interaktion mit Zuschauern erzielt.
- Werbezeiten bzw. -räume lassen sich zurückführen auf die Ausstrahlung eines Fernsehprogramms bzw. die Bereitstellung eines WWW-/Teletext-Angebotes.
- Beim Teletext handelt es sich um einen ersten interaktiven Informationsdienst im Fernsehen, durch den textbasierte Medieninhalte bereitgestellt werden.

---

[145] Zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung beim Fernsehunternehmen ProSiebenSat.1-Gruppe (nachfolgend Pro7Sat1 genannt), vgl. vertiefend Schulze (2003g).

[146] Vgl. Heffler (2003), S. 270.

[147] Die Sendergruppe umfasst ProSieben, Sat1, N 24 und Kabel 1, vgl. ProSiebenSat.1 (2003), S. 2.

Nachfolgend skizziert Abbildung 3.2.3.2.1/2 die Konfiguration der Verwertungskette, die sich aus den gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern zusammensetzt.

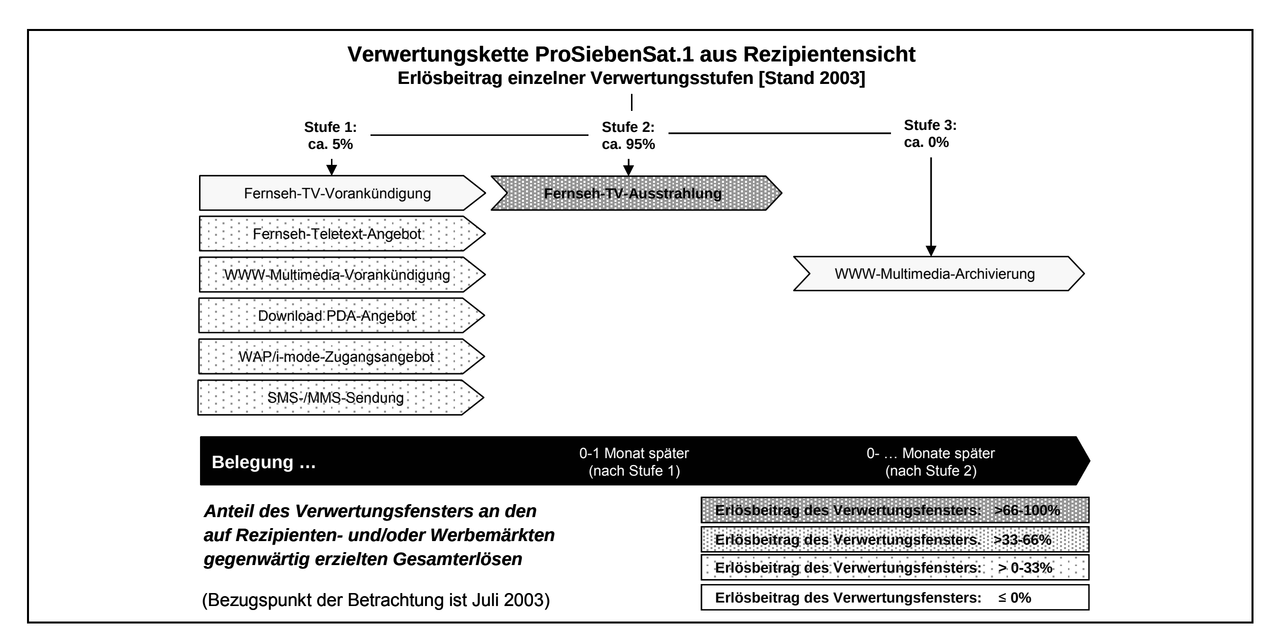


Abb. 3.2.3.2.1/2: Konfiguration der Verwertungskette im Fall Pro7Sat1

Die Verwertungskette ist durch folgende Konfigurationsmerkmale gekennzeichnet:

- *Produktpolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
    - Auswahl: Die Verwertungskette besteht aus 8 Verwertungsfenstern, von denen sich 3 dem Rundfunk (38%) und 5 den (Daten-)Netzen (63%) zurechnen lassen. Hierbei sind 3 von 8 Verwertungsfenstern (38%) erst in den letzten 3 Jahren erschlossen worden (→ PDA-Angebot, WAP/i-mode-Zugangsangebot sowie MMS/SMS-Sendung).
    - Belegung: Die Fernseh-TV-Ausstrahlung bildet mit einem Anteil von 95% die Haupterlösquelle, insgesamt tragen 6 von 8 Verwertungsfenstern (75%) zu einer unmittelbaren Erlöserzielung bei. 5 von 6 Verwertungsfenstern (83%) werden innerhalb eines Monats erschlossen, insgesamt weisen 6 von 6 (100%) implizit eine unmittelbare zeitliche Beschränkung auf.
- *Distributionspolitische Aspekte der Ausgestaltung von Verwertungsfenstern:*
    - Anordnung: Die Verwertungskette umfasst 3 Stufen, die aus 6 (74%), 1 (13%) bzw. 1 (13%) Verwertungsfenstern (Ø 2,7 je Stufe) bestehen. Vertikal-Strategien, die durch das Internet eine existenzielle Bedeutungszunahme erfahren haben, zielen hierbei auf eine fensterübergreifende Vorankündigung der Fernseh-TV-Ausstrahlung, positioniert auf Stufe 2 von 3.
    - Abdeckung: 8 von 8 Verwertungsfenstern (100%) begründen direkte, 0 von 8 (0%) indirekte Vertriebsformen. Die Sendergruppe steht somit in einem unmittelbaren Endkundenkontakt, in dessen Rahmen sich – aufgrund der medienspezifischen Rückkanalfähigkeit – gerade in (Daten-)Netzen direkt zuordenbare Kundeninformationen gewinnnen lassen.

Abschließend ist zu resümieren, dass Pro7Sat1 ihre Verwertungskette ausgehend vom Kernprodukt Fernseh-TV-Ausstrahlung vorwärts stark hat ausdifferenzieren können. Die vorwärtsgerichtete Ausdifferenzierung zielt hierbei vermutlich auf eine systematische Zuführung von Fernsehzuschauern zum Kernprodukt TV-Ausstrahlung. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass eine rückwärtsgerichtete Ausdifferenzierung praktisch nicht stattgefunden hat, obwohl die im Fall Pro/Sat1 vorliegenden Medieninhalte eine eher geringe Entwertungsgeschwindigkeit aufweisen.

Mehrfachnutzung im Fall Pro7Sat1

Das Fernsehunternehmen Pro7Sat1 erzeugt primär audiovisuelle Medieninhalte, deren Entwertungsgeschwindigkeit wie Abbildung 3.2.3.2.2/1 aufzeigt z.T. variiert.[148]

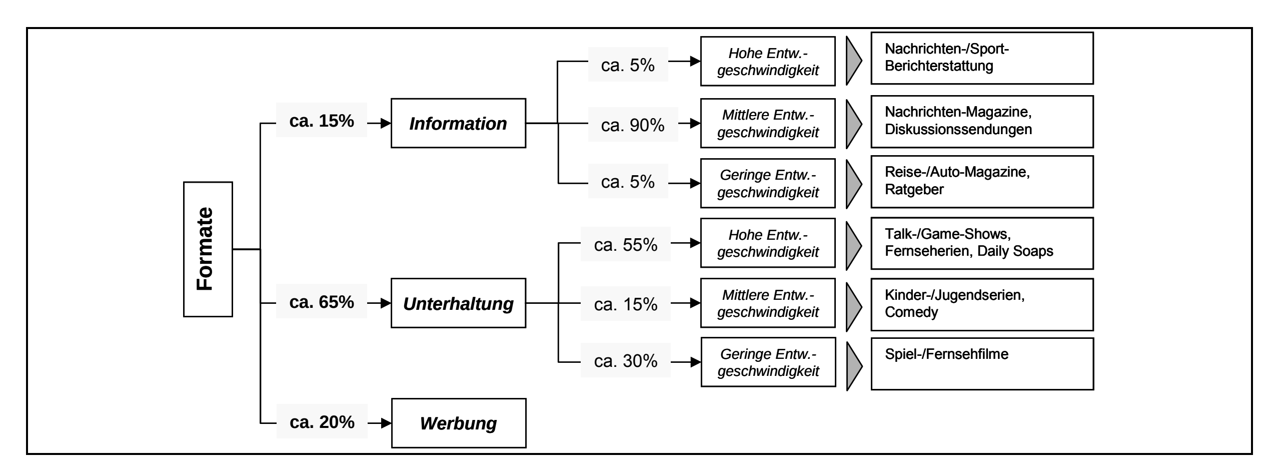


Abb. 3.2.3.2.2/1: Charakterisierung des Content-Profils im Fall Pro7Sat1

Die Ausprägung der marktseitig determinierten Entwertungsgeschwindigkeit von Medieninhalten kann deren Mehrfachnutzbarkeit beeinflussen. In diesem Zusammenhang sind verschiedene Varianten differenziert zu betrachten, deren gegenwärtige Bedeutung Abbildung 3.2.3.2.2/2 aus Sicht von Pro7Sat1 nachfolgend widerspiegelt.

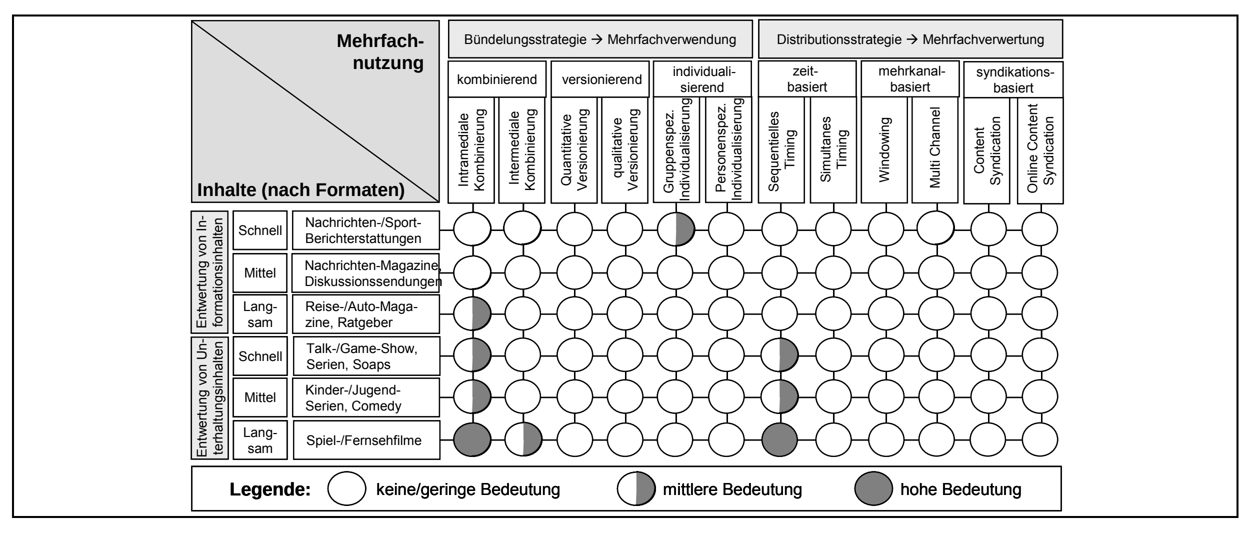


Abb. 3.2.3.2.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall Pro7Sat1

Die Mehrfachnutzung der im Fall Pro7Sat1 primär vorliegenden Audio-/Video-Inhalte, die sich im Verhältnis 15:65:20 auf Information, Unterhaltung und Werbung verteilen, erfolgt gegenwärtig im Kern durch die intramediale Kombinierung und das sequentielles Timing von Spiel-/Fernsehfilmen. Die angesprochene intramediale Kombinierung konkretisiert sich hierbei in dem Zusammenschnitt von Filmsequenzen, die im Vorfeld der Fernseh-TV-Ausstrahlung zum Zwecke der Vorankündigung bereitgestellt

---

[148] Zur Entwertungsgeschwindigkeit von Informations-/Unterhaltungsinhalten, vgl. Hass (2003), S. 66.

werden.[149] Als zweite Mehrfachnutzungsvariante ist sequentielles Timing hervorzuheben, das die wiederholte Bereitstellung eines Medienproduktes beschreibt. Grundsätzlich ist anzumerken, dass ein sequentielles Timing von Spiel-/Fernsehfilmen auf breite Anwendung in der Fernsehbranche stößt, jedoch hinsichtlich des Ausmaßes signifikant zwischen Sendern variieren kann.[150] So kommt Trappel bei einer Auswertung des deutschen Fernsehprogramms 1996 zu dem Ergebnis, dass Premiere jeden Film neunmal ausstrahlte, andere Sendeanstalten hingegen lediglich zweimal.[151]

Die stärkere Fragmentierung des Datenbestandes, die neben ökonomischen und juristsichen Aspekten eine wichtige Grundlage für die Mehrfachnutzung von Medieninhalten bildet, prägt bei Pro7Sat1 vorgefundenen Produktionsprozess, dessen Ausgestaltung Abbildung 3.2.1.1.2/3 in Form eines Datenflussplanes dokumentiert.

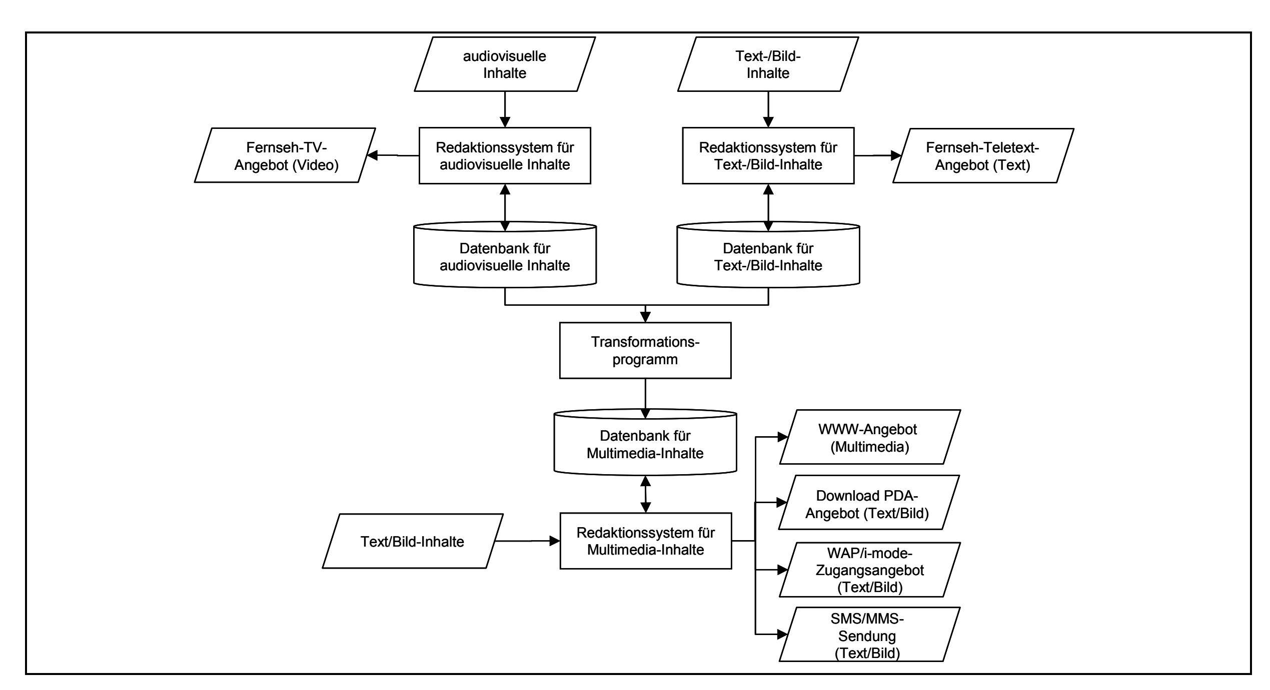


Abb. 3.2.3.2.2/3: Datenfluss innerhalb des Produktionsprozesses im Fall Pro7Sat1

Aus Sicht des Fernsehunternehmens Pro7Sat1 begründen audiovisuelle Medieninhalte den originären Contentbestand, aus dem heraus Fernseh-Ausstrahlungen sowie z.T. WWW-Angebote gespeist werden. Mit Blick auf WWW-Angebote lässt sich hierbei feststellen, dass neben audiovisuellen auch text-/bildbasierte Medieninhalten einfließen. Aus diesem Grund ist die Ausdifferenzierung der Verwertungskette durch die Etablierung und Verknüpfung von verschiedenen Contentquellen geprägt.

---

[149] Die Vorankündigung einer Fernseh-TV-Ausstrahlung erfolgt bei Spiel-/Fernsehfilmen z.T. auch durch die Bereitstellung von Filmsequenzen im WWW. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass statt der intra- eine intermediale Kombinierung vorliegt.

[150] Zum sequentiellen Timing in der Fernsehbranche, vgl. Brosius / Fahr / Vlasic (1999), S. 44.

[151] Die Unterschiede im sequentiellen Timing-Ausmaß sind vermutlich auf den Umstand zurückzuführen, dass Premiere einen äußerst umfangreichen Bestand an Spielfilmen besitzt, der sich in besonderer Weise für eine wiederholte Produktbereitstellung eignet, vgl. Trappel (1997), S. 65.

3.3 Auswertung der Fallstudienuntersuchung

Die nachfolgende Auswertung der Fallstudienuntersuchung zielt auf eine Bewertung von branchenübergreifenden Erkentnissen, die aus einer übergreifenden Synthese von Analyseergebnissen heraus abgeleitet werden. Die Grundlage einer fallübergreifenden Analyse bilden hierbei die einzelfallbasierten Dokumentationen, die aus Sicht von ausgewählten Medienunternehmen die konkrete Ausgestaltung von Verwertungsketten und Mehrfachnutzung beschreiben. In diesem Zusammenhang ist einschränkend anzumerken, dass die einzelfallbasierten Untersuchungsergebnisse für die jeweilige Teilbranche nicht notwendigerweise repräsentativ sind.[152]

3.3.1 Analyse von Untersuchungsergebnissen

Die fallübergreifende Analyse und hieran anschließende Synthese von einzelfallbasierten Untersuchungsergebnissen erfolgt auf Basis von unternehmensübergreifenden Vergleichen sowohl innerhalb von als auch zwischen den drei zu unterscheidenen Inhaltebasisgruppen Text/Bild, Audio und Audio/Video.

3.3.1.1 Ausgestaltung der Verwertungskette

Die Fallstudienuntersuchung zur Ausgestaltung von Verwertungsketten in ausgewählten Medienunternehmen beleuchtet produkt- und distributionspolitische Aspekte, kommunikations- und preispolitische Aspekte werden hingegen vernachlässigt.[153] Hierbei ist ergänzend anzumerken, dass in Bezug auf produktpolitische Aspekte die Auswahl und Belegung von Verwertungsfenstern, in Bezug auf distributionspolitische Aspekte deren Anordnung und Abdeckung einzelfallbasiert untersucht werden.

Die Zusammenfassung der einzelfallbasierten Untersuchungsergebnisse bildet die Grundlage für deren fallübergreifende Analyse und hieran anschließende Synthese. In diesem Zusammenhang ist ergänzend anzumerken, dass die im Einzelfall erhobenen Daten quantitativ abgebildet, fallübergreifend jedoch qualitativ ausgewertet werden. Auf diese Art und Weise lassen sich die einzelfallbasierten Untersuchungsergebnisse, die nicht notwendigerweise repräsentativ für die jeweilige Teilbranche sind, angemessen miteinander vergleichen. Nachfolgend vermittelt Tabelle 3.3.1.1/1 einen Überblick über die Ergebnisse der Mehrfalluntersuchung.[154]

---

[152] Mit Blick auf die Repräsentativität von Einzelfallbetrachtungen ist einschränkend anzumerken, dass sich Medienunternehmen, die derselben Teilbranche angehören, u.a. durch den inhaltlichen Schwerpunkt (z.B. Programm- vs. Frauenzeitschrift) und die redaktionelle Aufbereitung der Medieninhalte (z.B. Abonnement- vs. Boulevardzeitung) signifikant unterscheiden können.

[153] Die Fallstudienuntersuchung fokussiert sich somit auf die unternehmensspezifische Konfiguration von Verwertungsketten, die Vermarktung von Medieninhalten i.e.S. wird hingegen ausgeklammert.

[154] Zu den Abkürzungen für die jeweilige Haupterlösquelle, s. Abkürzungsverzeichnis.

Untersuchungskriterien			**Inhaltebasis**						
			Text/Bild			*Audio*		*Audio/Video*	
			FAZ	HBV	RHV	BMG	ABH	UPG	Pro7 Sat1
Aus- wahl	Anzahl an VF	*Gesamt*	*15*	*7*	*10*	*22*	*10*	*15*	*8*
		Printmedien	3x 20%	2x 29%	6x 60%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%
		Speicher- medien	1x 7%	0x 0%	1x 10%	16x 73%	0x 0%	4x 27%	0x 0%
		Rundfunk	0x 0%	2x 29%	0x 0%	2x 9%	3x 30%	5x 33%	3x 38%
		(Daten-) Netze	11x 73%	3x 43%	30x 30%	4x 18%	7x 70%	3x 20%	5x 62%
		Live- Aufführung	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	3x 20%	0x 0%
	Neue VF (< 3 Jahre)	*Gesamt*	*8* *53%*	2 29%	3 30%	8 36%	4 40%	4 27%	3 38%
		Printmedien	1x 13%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%
		Speicher- medien	0x 0%	0x 0%	0x 0%	4x 50%	0x 0%	1x 25%	0x 0%
		Rundfunk	0x 0%	1x 50%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%
		(Daten-) Netze	7x 87%	1x 50%	3x 100%	4x 50%	4x 100%	3x 75%	3x 100%
		Live- Aufführung	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%
Bele- gung	Erlös- quellen	Anzahl (Anteil)	13 87%	6 86%	7 70%	19x 86%	4x 40%	10x 67%	6x 75%
		Zeitliche Be- schränkung	9x 69%	6x 100%	2x 28%	8x 42%	4x 100%	1x 10%	6x 100%
		Anzahl auf Stufen 1+2	5 38%	6 100%	3 43%	10 53%	4 100%	2 20%	5 83%
Anord- nung	Unter- gliede- rung VW- Kette	*Anzahl* *Stufen*	*5* *Ø3,0*	*3* *Ø2,3*	*6* *Ø1,7*	*4* *Ø5,5*	*3* *Ø3,3*	*6* *Ø2,5*	*3* *Ø2,7*
		VF auf Stufe 1	4x 27%	2x 29%	3x 30%	7x 32%	3x 30%	3x 20%	6x 74%
		VF auf Stufe 2	2x 13%	4x 57%	3x 30%	6x 27%	4x 40%	1x 7%	1x 13%
		VF auf Stufe 3	3x 20%	1x 14%	1x 10%	5x 23%	3x 30%	5x 33%	1x 13%
		VF auf Stufe 4	3x 20%	0x 0%	1x 10%	4x 18%	0x 0%	3x 20%	0x 0%
		VF auf Stufe 5	3x 20%	0x 0%	1x 10%	0x 0%	0x 0%	2x 13%	0x 0%
		VF auf Stufe 6	0x 0%	0x 0%	1x 10%	0x 0%	0x 0%	1x 7%	0x 0%
	Haupter- lösquelle	Abkürzung	TZ	TVP	BPB	CDA	RLS	FTA	FTA
		Erlösanteil	>66%	>66%	=65%	>33%	>66%	=25%	=95%
		Position	2 / 5	1 / 3	4 / 6	1 / 4	2 / 3	6 / 6	2 / 3
Abde- ckung	Vertrieb	Direkt	10x 67%	3x 43%	4x 40%	8x 37%	10x 100%	0x 0%	8x 100%
		Indirekt	5x 33%	4x 57%	6x 60%	14x 63%	0x 0%	15x 100%	0x 0%

Tab. 3.3.1.1/1: Dokumentation der Fallstudienergebnisse zum Verwertungskettenkonzept

Mit Blick auf die Ergebnisdokumentation zur Ausgestaltung von Verwertungsketten lässt sich generell feststellen, dass die Inhaltebasisgruppen Audio und Audio/Video, in deren Rahmen BMG und ABH bzw. UPG und Pro7Sat1 gegenübergestellt worden sind, eine Vielzahl an Übereinstimmungen aufweisen. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass BMG und UPG bzw. ABH und Pro7Sat1 vergleichbare Rollen im Auswertungsprozess einnehmen, da die beiden zuletzt genannten Rundfunkunternehmen zu ca. 70 bzw. 20% auf Medieninhalte zurückgreifen, die durch Musik- bzw. Filmunternehmen wie z.B. BMG bzw. UPG bereitgestellt werden. Anders verhält es sich bei Medienunternehmen mit einer text-/bildbasierten Inhaltebasis, einzelfallübergreifende Vergleiche führen kaum zu Übereinstimmungen bzw. grundsätzlichen Unterschieden. Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse auf Basis von Vergleichen innerhalb von sowie zwischen den Inhaltebasisgruppen analysiert.

<table>
<tr><th rowspan="2">Kriterien</th><th colspan="3">Inhaltebasis</th></tr>
<tr><th>Text/Bild</th><th>Audio</th><th>Audio/Video</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Auswahl</td><td>• Die Verwertungskette von FAZ umfasst eine höhere Anzahl an Verwertungsfenstern als jene von HBV und RHV.</td><td>• Die Verwertungskette von BMG umfasst eine deutlich höhere Anzahl an Verwertungsfenstern als jene von ABH.</td><td>• Die Verwertungskette von UPG umfasst eine deutlich höhere Anzahl an Verwertungsfenstern als jene von Pro7Sat1.</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Medienunternehmen werten Medieninhalte i.d.R. über verschiedene Medien aus, in den letzten 3 Jahren haben insbesondere (Daten-)Netze an Bedeutung gewonnen.
• Eine hohe Anzahl an Verwertungsfenstern wird begünstigt durch Medieninhalte, die eine nachgelagerte Verwertungskette begründen bzw. in diese maßgeblich einfließen (s. FAZ → Buchprodukte, BMG → Radioprogamm, UPG → Fernsehprogramm)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Belegung</td><td>• Bei HBV weisen alle Angebotsformen eine zeitl. Beschränkung des Auswertungszeitraums auf.</td><td>• Bei ABH weisen alle Angebotsformen eine zeitl. Beschränkung des Auswertungszeitraums auf.</td><td>• Bei Pro7Sat1 weisen alle Angebotsformen eine Beschränkung des Auswertungszeitraums auf.</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Das Verhältnis zwischen der Anzahl an Verwertungsfenstern und dem jeweiligen Anteil an Erlösquellen variiert inhaltebasis- und fallübergreifend nicht signifikant.
• Die Anzahl an Verwertungsfenstern und Erlösquellen korreliert vermutlich negativ mit dem Ausmaß, in dem die Produktauswertung zeitlichen Beschränkungen unterliegt.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Anordnung</td><td>• Trotz einer hohen Anzahl an Verwertungsfenstern weist das Kernprodukt der FAZ einen hohen Erlösanteil auf.</td><td>• Die Erlöskonzentration auf das Kernprodukt hat bei BMG durch zusätzliche Verwertungsfenster deutlich abgenommen.</td><td>• Die Erlöskonzentration auf das Kernprodukt hat bei UPG durch zusätzliche Verwertungsfenster deutlich abgenommen.</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Die Erlöskonzentration auf das Kernprodukt nimmt bei Erschließung von neuen Verwertungsfenstern nicht per se ab (→ Abschöpfen von Zahlungsbereitschaft).
• Die Anzahl an jeweils belegten Verwertungsstufen korreliert vermutlich negativ mit dem Ausmaß, in dem die Produktauswertung zeitlichen Beschränkungen unterliegt.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Abdeckung</td><td>• Der Anteil an direkten Vertriebsformen variiert, hat durch (Daten-)Netze jedoch zugenommen.</td><td>• ABH wertet Medieninhalte zu 100% über direkte Vertriebsformen aus, BMG lediglich zu 37%.</td><td>• Pro7Sat1 wertet Inhalte zu 100% über direkte Vertriebsformen aus, UPG lediglich zu 0%.</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Rundfunkunternehmen, die in nachgelagterten Verwertungsketten agieren (ABH, Pro7Sat1), betreiben Auswertung ausschließlich über direkte Vertriebsformen.
• Die Bedeutungszunahme von (Daten-)Netzen begünstigt den Aufbau bzw. die Vertiefung von direkten Kundenbeziehungen auf Basis von direkten Vertriebsformen.</td></tr>
</table>

Tab. 3.3.1.1/2: Analyse der Fallstudienergebnisse zum Verwertungskettenkonzept

Die Mehrfalluntersuchung, deren Auswertung von Basis einer fallspezifischen (Zeitreihen-)Analyse und fallübergreifenden Synthese von Untersuchungsergebnissen erfolgte, legt eine Reihe an empirisch begründeten Feststellungen nahe:

- Medienunternehmen werten Medieninhalte i.d.R. medienübergreifend aus.
- Auswertungszeitraum beeinflusst (u.a.) die Anzahl an Verwertungsfenstern.
- Erschließung von Verwertungsfenstern erfolgte zuletzt in (Daten-)Netzen.
- (Daten-)Netze begründen Bedeutungszunahme direkter Vertriebsformen.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die unternehmensspezifische Ausgestaltung von Verwertungsketten technologischen und – oftmals induzierten – ökonomischen Entwicklungen unterliegt, die dem Konfigurationsprozess einen dynamisch-evolutionären Charakter verleihen. Aus diesem Grund müssen die einzelfallbasierten Dokumentationen als zeitpunktbezogene Bestandsaufnahmen, deren fallübergreifende Auswertung als zeitpunktbezogenes Analyseergebnis verstanden werden.

3.3.1.2 Ausgestaltung der Mehrfachnutzung

Die Fallstudienuntersuchung zur Mehrfachnutzung von orginären Medieninhalten in ausgewählten Medienunternehmen beleuchtet die jeweilige Bedeutung von derzeit bekannten Varianten, deren subjektive Einschätzung nach Formatgruppen differenziert erfolgt. Die Grundlage einer nach Formatgruppen differenzierten Betrachtung bildet hierbei die Charakterisierung des jeweiligen Content-Profils, in deren Rahmen vorliegende Formate identiziert, zu homogenen Formatgruppen zusammengefasst und hinsichtlich des prozentualen Anteils am Content-Bestand gewichtet werden.

Die Zusammenfassung der einzelfallbasierten Untersuchungsergebnisse bildet – in Verbindung mit den dokumentierten Datenflussplänen zum jeweiligen Produktionsprozess – die Grundlage für deren fallübergreifende Analyse und hieran anschließende Synthese. In diesem Zusammenhang ist ergänzend anzumerken, dass die im Einzelfall erhobenen Daten quantitativ abgebildet, fallübergreifend jedoch qualitativ ausgewertet werden. Auf diese Art und Weise lassen sich die einzelfallbasierten Untersuchungsergebnisse, die nicht notwendigerweise repräsentativ für die jeweilige Teilbranche sind, angemessen miteinander vergleichen. Nachfolgend fasst Abbildung 3.3.1.2/1 die Ergebnisse der Mehrfalluntersuchung zusammen.[155]

[155] Die Ergebnisdokumentation repräsentiert eine vereinfache Zusammenfassung von einzelfallbasierten Untersuchungsergebnissen, in deren Rahmen lediglich die jeweils bedeutendste Formatobergruppe (Information bzw. Unterhaltung) betrachtet wird. Darüber hinaus sind jene Formatgruppen hervorgehoben, mindestens 20% des Content-Bestandes auf sich vereinen.

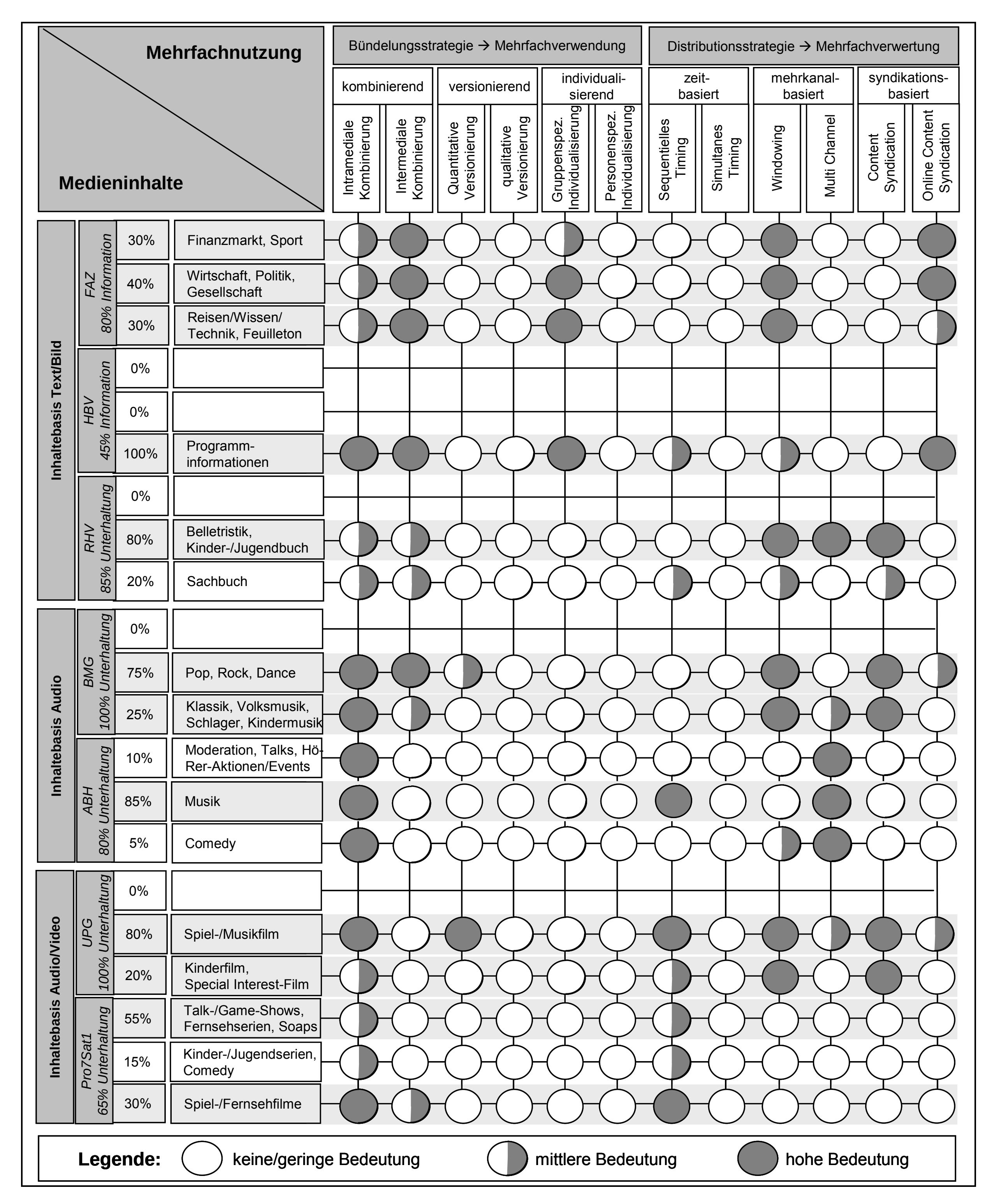


Abb. 3.3.1.2/1: Dokumentation der Fallstudienergebnisse zum Mehrfachnutzungskonzept

Die Ergebnisdokumentation zur Mehrfachnutzung von originären Medieninhalten verschaulicht deren unterschiedliche Ausgestaltung in ausgewählten, jeweils verschiedenen Teilbranchen zuzurechnenden Medienunternehmen. In diesem Zusammenhang lässt sich jedoch fallübergreifend feststellen, dass Mehrfachnutzung i.d.R. im Rahmen von Bündelungs- und Distributionsprozessen bzw. auf Modul- und Produktebene erfolgt. Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse auf Basis von Vergleichen innerhalb von sowie zwischen den Inhaltebasisgruppen analysiert.

Kriterien	Inhaltebasis		
	Text/Bild	*Audio*	*Audio/Video*
Charakterisierung Content-Profil	• Das Content-Profil von FAZ und HBV ist informations- (80 bzw. 45%), jenes von RHV unterhaltungslastig (85%).	• Das Content-Profil von BMG ist ausschließlich (100%), jenes von ABH größtenteils (80%) unterhaltungslastig.	• Das Content-Profil von UPG ist ausschließlich (100%), jenes von Pro7-Sat1 größtenteils (65%) unterhaltungslastig.
	• Die Untersuchungsgegenstände unterscheiden sich in Bezug auf die jeweiligen Content-Profile hinsichtlich der Gewichtung von Formatobergruppen (informations- bzw. unterhaltungslastig) sowie deren Untergliederung in homogene Formatgruppen. • Mit Blick auf die Inhaltebasisgruppen ist jedoch anzumerken, dass Audio und Audio/Video diverse Übereinstimmungen aufweisen (Gewichtung, Untergliederung), während Text/Bild relativ unterschiedliche Untersuchungsgegenstände umfasst.		
Ausgestaltung Mehrfachnutzung	• Bei FAZ und HBV sind intra-/ intermediale Kombinierung, gruppenspez. Individualisierung, Windowing, Online Content Syndication, bei RHV Windowing, Multi Channel und Content Syndication hervorzuheben.	• Bei BMG sind intra-/intermediale Kombinierung, Windowing und Content Syndication, bei ABH hingegen intramediale Kombinierung, sequentielles Timing sowie Multi Channel hervorzuheben.	• Bei UPG sind intramediale Kombinierung, quantitative Versionierung, sequentielles Timing, Windowing und Content Syndication, bei Pro7Sat1 intramediale Kombinierung und sequentielles Timing hervorzuheben.
	• Inhaltebasis Text/Bild: Mehrfachnutzung erfolgt im Fall der Informationsanbieter FAZ und HBV auf Modul- und Produktebene (im Kern durch Kombinierung/Individualisierung und Windowing), im Fall des Unterhaltungsanbieters RHV hingegen lediglich auf Produktebene (im Kern durch Windowing und Multi Channel). Ergänzend ist anzumerken, dass die vorliegenden Medieninhalte in allen Fällen syndiziert werden. • Inhaltebasis Audio: Mehrfachnutzung erfolgt auf Modul- und Produktebene (im Kern durch intermediale Kombinierung sowie Windowing bzw. sequentielles Timing und Multi Channel). Es ist anzumerken, dass lediglich BMG Content Syndication betreibt. • Inhaltebasis Audio/Video: Mehrfachnutzung erfolgt auf Modul- und Produktebene (im Kern durch intramediale Kombinierung und sequentielles Timing). Ergänzend ist anzumerken, dass lediglich UPG Windowing und Content Syndication betreibt.		
Ausmaß Mehrfachnutzung	• Bei FAZ und – in abgeschwächter Form – RHV lässt sich eine hohe Anzahl an Varianten auf große, bei HBV auf mittlere Teile des Content-Bestandes anwenden.	• Bei BMG lässt sich eine eher durchschnittliche Anzahl an Varianten auf den gesamten, bei ABH zumindest auf größere Teile des Content-Bestandes anwenden.	• Bei UPG lässt sich eine hohe Anzahl an Varianten auf den gesamten, bei Pro7Sat1 eine geringe Anzahl auf einen kleineren Teil des Content-Bestandes anwenden.
	• Die Anzahl an hervorgehobenen Varianten lässt keine Rückschlüsse auf das tatsächliche Ausmaß an Mehrfachnutzung zu, relative Anteile sind zu beachten. • Das Ausmaß an Mehrfachnutzung scheint von verschiedenen technischen und ökonomischen Faktoren abzuhängen, die sich aus den Eigenschaften von Medieninhalten und Medien einerseits sowie Markt und Unternehmen andererseits ableiten.		
Besonderheiten Produktionsprozess	• FAZ und HVB greifen auf 2 originäre, RHV auf 1 originäre und 1 derivate Content-Quelle zurück. Diese sind bei FAZ und HBV verbunden.	• BMG greift auf 1 originäre und 1 derivate, ABH auf 1 originäre und 3 derivate Content-Quellen zurück. Diese sind bei BMG verbunden.	• UPG greift auf eine originäre, Pro7Sat1 auf eine originäre und zwei derivate Content-Quellen zurück. Diese sind im Fall Pro7Sat1 verbunden.
	• Sofern die in den einzelnen Verwertungsfenstern positionierten Angebotsformen aus einem originären, ggf. integrierten Content-Bestand heraus gespeist werden, lässt sich eine Mehrfachnutzung von Medieninhalten (teil-)automatisiert durchzuführen. • Andernfalls ist die Speisung von zusätzlichen Verwertungsfenstern mit einem zusätzlichen Produktionsaufwand verbunden, der redaktionelle Ressoucen bindet.		

Tab. 3.3.1.2/1: Analyse der Fallstudienergebnisse zum Mehrfachnutzungskonzept

Die Mehrfalluntersuchung, deren Auswertung von Basis einer fallspezifischen Analyse und fallübergreifenden Synthese von Untersuchungsergebnissen erfolgte, legt eine Reihe an empirisch begründeten Feststellungen nahe:

- Content-Profil nimmt Einfluss auf die Ausgestaltung der Mehrfachnutzung.
- Ausgestaltung der Mehrfachnutzung erfolgt auf Modul- und Produktebene.
- Anzahl an Varianten determiniert nicht das Ausmaß der Mehrfachnutzung.
- Ausmaß der Mehrfachnutzung u.a. abhängig von der Content-Integration.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die unternehmensspezifische Ausgestaltung der Mehrfachnutzung von originären Medieninhalten sowie deren tatsächliches Ausmaß von verschiedenen technischen und ökonomischen Faktoren abzuhängt, die sich zum einen aus den Eigenschaften von Medieninhalten und Medien sowie zum anderen aus produktionstechnischen und marktlichen Rahmenbedingungen ableiten.

3.3.2 Bewertung der Untersuchungsergebnisse

Das Management von Medieninhalten konkretisiert sich im Kern in der Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten, deren konzeptionelle Aufbereitung als ein Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit verstanden werden kann. Die angesprochene konzeptionelle Aufbereitung der beiden Managementkonzepte konkretisiert sich hierbei in verschiedenen Bezugsrahmen, auf deren Grundlage eine branchenübergreifende Mehrfalluntersuchung in ausgewählten Medienunternehmen durchgeführt worden ist. Diese Mehrfalluntersuchung wirft ein erstes empirisches Schlaglicht auf die unternehmensspezifische Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten in den einzelnen Teilbranchen der (deutschen) Medienindustrie. Hierbei ist einschränkend anzumerken, dass sich die Anzahl an Untersuchungsobjekten je Teilbranche jeweils auf ein Medienunternehmen beschränkt. Aus diesem Grund kann die Mehrfalluntersuchung keine Repräsentativität in Bezug auf die erhobenen Untersuchungs- und hierauf aufbauenden Analyseergebnisse beanspruchen. Die geforderte Repräsentativität von Untersuchungsgegenständen und Validität von Untersuchungsergebnissen bedingt vertiefende, (großzahlig-)empirische Untersuchungen.

Die Mehrfalluntersuchung bestätigt die Operationalisierbarkeit des erarbeiteten Konzeptverständnises und leistet einen deskriptiven Beitrag in Bezug auf die Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten, ohne jedoch kausale bzw. aktionale Erkenntisinteressen zu bedienen.[156] Mit Blick auf die angesprochenen Erkenntnisinteressen lässt sich beispielhaft eine Reihe an Forschungsfragen ausmachen:

- Welche technologischen Anforderungen leiten sich aus Mehrfachnutzung ab?

---

[156] Vgl. Eberhard (1999), S. 17.

- Wie sollten Medienunternehmen ihre Content-Bestände organisieren?
- Welche Faktoren wirken auf die Gewinnoptimierung in Verwertungsketten?
- Wie können Medienunternehmen Verwertungsketten optimal ausgestalten?

Mit Blick auf die vorangegangenen Ausführungen ist zu resümieren, dass die vorliegende Mehrfalluntersuchung einen deskriptiven Beitrag zum Management von Medieninhalten leistet, der seinen Niederschlag in ersten Feststellungen zur Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten findet. Die angeführten Feststellungen bedürfen einer vertiefenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung, in deren Rahmen sich – wie beispielhaft aufgezeigt – eine Reihe an weiterführenden Forschungsfragen stellt, um hieraus operationalisierte Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten zu können. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht jedoch bereits die Möglichkeit, aus Analogieschlüssen zwischen Medienunternehmen neue Denkanstöße in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten zu ziehen. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass die vorliegende Arbeit nicht auf die Ableitung von unternehmensspezifischen Handlungsempfehlungen, sondern auf die Bearbeitung eines Forschungsfeldes zielt, dessen Durchdringung zu einem umfassenden Managementverständnis beitragen könnte.

3.4 Zwischenfazit

Die deskriptive Mehrfalluntersuchung, der ein phänomenales Erkenntnisinteresse zugrunde liegt, beleuchtet aus einer ganzheitlichen Sicht heraus die konkrete Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten in ausgewählten Medienunternehmen. Zu diesem Zweck sind auf Basis von halbstrukturierten Interviews sowie – ergänzenden – Beobachtungen und Inhaltsanalysen sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben worden, deren einzelfallbasierte Dokumentation die Grundlage für eine fallübergreifend (Zeitreihen-)Analyse und Synthese bildet. Die angesprochene Synthese findet ihren Niederschlag in verschiedenen Feststellungen, die auf Basis von (großzahlig-)empirischen Untersuchungen zu validieren sind. Einschränkend ist hierbei anzumerken, dass die erhobenen Untersuchungs- und hierauf aufbauenden Analyseergebnisse keine Repräsentativität beanspruchen können.

Abschließend ist zu resümieren, dass die Mehrfalluntersuchung ein empirisches Schlaglicht auf die unternehmensspezifische Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten in den einzelnen Teilbranchen der (deutschen) Medienindustrie wirft. Somit leistet sie einen Beitrag zum Management von Medieninhalten, das einer vertiefenden Durchdringung bedarf, um kausale und – gerade von Unternehmensseite formulierte – aktionale Erkenntnisinteressen befriedigen zu können.

4 Schlussbetrachtung

Das Management von Medieninhalten zielt auf eine gewinnoptimale Ausgestaltung von Produktions- und Auswertungsprozessen. Als zentrale Managementhebel lassen sich die produktionsseitige Mehrfachnutzung von Medieninhalten und auswertungsseitige Ausdifferenzierung von Verwertungsketten ausmachen. Hierbei bildet die angesprochene Mehrfachnutzung keine notwendige, jedoch eine ökonomisch sinnvolle Grundlage für die Ausdifferenzierung von Verwertungsketten, sofern hierauf aufbauend Effizienzsteigerungen im Umgang mit Medieninhalten erzielt und Kostensenkungspotenziale abgeschöpft werden können. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass Verwertungsketten im Kern die Logik einer marktseitigen Auswertung von Medieninhalten beschreiben, die ihren Niederschlag zum einen in der strukturellen Konfiguration sowie zum anderen in der inhaltsbezogenen Vermarktungsstrategie findet.

Mit Blick auf die Mehrfachnutzung von Medieninhalten sowie deren marktseitige Auswertung im Rahmen von Verwertungsketten ist zu konstatieren, dass es sich hierbei um zwei wenig durchdrungene Forschungsgebiete handelt, die erstmalig aus einer integrativen Gesamtsicht heraus beleuchtet werden. Diese integrative Betrachtung mündet in der Entwicklung eines umfassenden Konzeptverständnisses, das kausale Zusammenhänge aufzeigt und ein Schema für die strukturierte Beschreibung und Einordnung von Beobachtungen bereitstellt. Hierauf aufbauend beleuchtet eine deskriptive Mehrfalluntersuchung die konkrete Ausgestaltung von Mehrfachnutzung und Verwertungsketten in ausgewählten Medienunternehmen. Die Mehrfalluntersuchung leistet somit einen Beitrag zum Management von Medieninhalten, das einer vertiefenden Durchdringung bedarf, um kausale und – gerade von Unternehmensseite formulierte – aktionale Erkenntnisinteressen befriedigen zu können.

Abschließend ist zu resümieren, dass die vorliegende Arbeit somit sowohl einen konzeptionellen als auch einen empirischen Beitrag zum Management von Medieninhalten leistet, dem vermutlich eine zunehmend erfolgskritische Bedeutung für die Geschäftstätigkeit von Medienunternehmen zukommt. Darüber hinaus bildet sie jedoch die Grundlage für eine vertiefende wissenschaftliche Betrachtung, die sich beispielsweise auf die nachfolgend aufgezählten Themenkomplexe richten könnte:

- Gewinnoptimierungsverfahren zur Ausgestaltung von Verwertungsketten
- Wechselwirkung zwischen Auswertungsstrategie und Produktionsystem
- Implikationen des Mehrfachnutzungskonzepts auf Managementsysteme

Die Themenkomplexe werfen eine Reihe an Forschungsfragen auf, zu deren Bearbeitung eventuell auf Modelle und theoretische Konstrukte der Betriebswirtschaftslehre (insb. Wirtschaftsinformatik, Marketing und Controlling) und den Kommunikationswissenschaften (insb. Nachrichtenübertragung) zurückgegriffen werden kann.

Literaturverzeichnis

Alber, S. / Weber, S. (1999): Kundenbindung im Verlagsbereich: Das Beispiel der Bertelsmann Club GmbH. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 481-495.

Anding, M.; Hess, T. (2002): Online Content Syndication - A critical Analysis from the Perspective of Transaction Cost Theory. In: European Conference on Information Systems, S. 551-563.

Anding, M. / Köhler, L. / Hess, T. (2003): Produktplattformen für Medienunternehmen – ein konzeptioneller Rahmen. In: Uhr, W. / Esswein, W. / Schoop, E. (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2003: Medien – Märkte – Mobilität, Band II, Dresden, S. 541-560.

Bakos, Y. / Brynjolfsson, E. (1996): Bundling Information Goods: Pricing, Profits and Efficiency. Artikel, verfügbar unter http://www.gsm.uci.edu/~bakos/big/big96-12.html (Stand 10.10.2003).

BAVM (2003): Der deutsche Videomarkt: BVV-Business-Report 2002/2003. Studie des Bundesverbandes Audiovisuelle Medien, verfügbar unter http://www.bvv-medien.de/facts/JWB2002.pdf (Stand 25.07.2003)

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, S. 99-120.

BDPW (2003): Jahreswirtschaftsbericht 2002. Veröffentlichung des Bundesverbandes der Phonographischen Wirtschaft e.V., verfügbar unter http://www.ifpi.de/jb/2003 (Stand 16.07.2003).

Bertelsmann (2003): Geschäftsbericht 2002, Gütersloh.

Bird, A. / Künstner, T. / Vogelsang, G. (2003): Customer Centricity – Die neue Chance für die Medienindustrie, Frankfurt / New York.

BLM (2003): Funkanalyse Bayern 2003. Veröffentlichung im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM), verfügbar unter http://www.radiofrequenzen.de/news/znews520.html (Stand 10.10.2003).

Blümerhuber, C. (1998): Marketing in der Unterhaltungs»industrie«. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2: Kundengerichtete und kundeninitiierte Prozesse des externen Marketing; Dienstleistungen uauf Beschaffungs- und internen Märkten; Branchenkonzepte und Fallbeispiele; Zukünftige Perspektiven des Dienstleistungs-Marketings, Stuttgart.

Bode, J. (1993): Betriebliche Produktion von Information, Wiesbaden.

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2003): Buch und Buchhandel in Zahlen 2003. Studie, Auszüge verfügbar unter http://www.buchhandel-bayern.de/brancheninfo/zahlen_fakten/ (Stand 07.09.2003).

Brack, A. (2003): Das strategische Management von Inhalten in der Medienbranche: Synergien und Gestaltungsoptionen, Wiesbaden.

Brandtweiner, R. (2000): Differenzierung und elektronischer Vertrieb digitaler Informationsgüter, Düsseldorf.

Breyer-Mayländer, T. / Werner, A. (2003): Handbuch der Medienbetriebslehre, München.

Brosius, H.-B. / Fahr, A. / Vlasic, A. (1999): Die Dritten Programme der ARD: Entwicklung, Angebotsstruktur und Nutzung, Berlin.

Burkhart, R. (1998): Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder, 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien / Köln / Weimar.

Chmielewicz, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart.

Detering, D. (2001): Ökonomie der Medieninhalte: Allokative Effizienz und soziale Chancengleichheit in den Neuen Medien. Dissertation an der Universität Münster, Münster / Hamburg / London.

Donsbach, W. (1989): Zur Theorie der Medienwirkung. In: Kaase, M. / W. Schulz (Hrsg.): Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde, Opladen.

Diekmann, A. (2001): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 7., durchgesehene Auflage, Hamburg.

Dubé, L. / Paré, G. (2001): Case Research in Information Systems: Current Practices, Trends and Recommendations. Artikel, verfügbar unter http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescah/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0112.pdf (Stand 10.10.2003).

Eberhard, K. (1999): Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie: Geschichte und Praxis der konkurrierenden Erkenntniswege, 2., durchges. Und erw. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Jg. 14, Nr. 4, S. 532-550.

Fritsche, H. P. (2001): Cross Media Publishing, Bonn 2001.

Gassmann, O. (1999): Praxisnähe mit Fallstudienforschung. In: Wissenschaftsmagazin – Zeitschrift für Innovation, Jg. 5, Nr. 3, S. 11-16.

Gurbaxani, I. (2000): Spill-over-Effekt. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg. Heft 8-9, 2000, S. 1069.

Handelsblatt (2001): Das harte Geschäft der Filmbranche. Artikel vom 02.07.2001, verfügbar unter http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/relhbi/sfn/cn_artikel_drucken/strucid/PAGE_200011/pageid/PAGE_202687/docid/436040/SH/0/depot/0/index.html /Stand 22.07.2003).

Handelsblatt (2003a): BMG Deutschland rechnet mit schwarzen Zahlen. Artikel vom 02.07.2003, verfügbar unter http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/relhbi/sfn/cn_artikel_drucken/strucid/PAGE_200012/pageid/PAGE_201200/docid/641364/SH/0/depot/0/index.html (Stand 08.07.2003).

Handelsblatt (2003b): Plattenfirma BMG schafft die Wende. Artikel vom 14.04.2003, verfügbar unter http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/relhbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200104,201200,621430/SH/0/depot/0 (Stand 08.07.2003).

Hartert, D. (2001): IT in der Medienindustrie – Trends und Anforderungen. In: Buhl, H. U. / Huther, A.; Reitwiesner (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik, Augsburg, S. 43-54.

Hass, B. H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen: Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik. Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität München, München.

Heffler, M. (2003): Der Werbemarkt 2002 – Warten auf die Trendwende. In: In: MEDIA PERSPEKTIVEN, 21. Jg, Nr. 6, 2003, S. 269-277.

Heinrich Bauer Verlagsgruppe (2003): Geschäftsbericht – Standort und Perspektive 2002, Hamburg.

Henning-Thurau, T. / Houston, M. B. / Walsh, G. J. (2003): The Differing Role of Success Drivers Across Sequential Channels. Arbeitsbericht Nr. 3/2003 des Instituts für Marketing und Medienforschung an der Bauhaus-Universität Weimar, Weimar.

Hermann, M. (2002): Vom Broadcast zum Personalcast: Ökonomische Potenziale der Individualisierung audiovisueller Informationsprodukte. Dissertation an der Technischen Universität München, München.

Hess, T. (2002): Implikationen des Internet für die Medienbranche - eine strukturelle Analyse. In: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden, S. 569-602.

Hess, T. (2003): Medienunternehmen im Spannungsfeld von Mehrfachverwertung und Individualisierung – eine Analyse für statische Inhalte. In: Zerdick, A. / Picot, A.. / Silverstone, R. / Schrape, K. (Hrsg.): E-MERGING MEDIA: Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft, Berlin / Heidelberg / New York (Druck in Vorbereitung).

Hess, T. / Eggers, B. / Schulze, B. (2003): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ). Arbeitsbericht Nr. 8/2003 des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Huber, F. / Kopsch, A. (2000): Produktbündelung, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, Wiesbaden, S. 575-605.

Jablonski, S. / Meiler, C. (2002): Web-Content-Managementsysteme, in: Informatik Spektrum, Jg. 25, Nr. 2, S. 101-119.

Kiefer, M. (2001): Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München / Wien.

Kotler;P. / Bliemel, B. (1999): Marketing-Management, 9. Auflage, Stuttgart.

Lehmann, D. R. / Weinberg, C. B. (2000): Sales Through Sequential Distribution Channels: An Application to Movies and Videos. In: Journal of Marketing, Jg. 64, Nr. 3, S. 18-33.

Lehner, F. (2001): Einführung in Multimedia: Grundlagen, Technologien und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden.

Leonhard, J.-F. (1999): Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen. Band 1, Berlin / New York.

Link, H. / Schackmann, J. (2000): Ein ökonomisches Modell für die Produktion individueller digitaler Produkte. In: Bodendorf, F.; Grauer, G. (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2000, Aachen, S. 192-207.

Litman, B. R. (2000): The Structure of the Film Industry – Windows of Exhibition. In: Greco, A. N. (Hrsg.): The Media and Entertainment Industries, Bosten / Lonbdon / Toronto / Syndey / Tokyo / Singapore, S. 99.121.

McCarthy, J. E. (1964): Basic Marketing: A Managerial Approach, überarbeitete. Aufl., Homewood.

Meffert; H. (2000): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden.

Mertens, P. / Bodendorf, F. / König, W. / Picot, A. / Schumann, M. / Hess, T. (2004): Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 8., überarbeitete Auflage, Berlin / Heidelberg / New York / Barcelona / Hongkong / London / Mailand / Paris / Tokyo.

Möslein, K. (1999): Medientheorien: Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick. Arbeitsbericht Nr. 10 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, verfügbar unter http://www.ioc-online.org/publikationen/arbeitsberichte_pdf/TUM-AIB%20WP%20010%20Moeslein%20Medientheorien.pdf (Stand 23.10.2003).

MPAA (2003): Anti-Piracy. Studie der Motion Picture Association of America, verfügbar unter http://www.mpaa. org/ anti-piracy/index.htm (Stand 04.08.2003).

Müller-Kalthoff, B. (2002): Cross-Media als integrierte Management-Aufgabe. In: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media-Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin / Heidelberg / New York, S. 19-40.

Owen, B. S. / Wildman, S. S. (1992): Video Economics, Cambridge / London.

Picot, A. (1997): Mehrwert von Information – betriebswirtschaftliche Perspektiven. In: Kubicek, H. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Heidelberg S. 42-59.

Piller, F. T. (2000): Mass Customization. In: Albers, S. / Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 883-907.

Prasad, A. / Mahajan, V. / Bronnenberg, B. (2003): Product Entry Timing in Dual Distribution Channels: The Case of the Movie Industry. Abhandlung, gegenwärtig in Begutachtung als Beitrag für die Zeitschrift Marketing Science (Stand 16.10.2003).

ProSiebenSat.1 (2003): Geschäftsbericht 02, Unterföhring.

Pross, H. (1972): Medienforschung, Darmstadt.

Rawolle, J. (2002): Content Management integrierter Medienprodukte – Ein XML-basierter Ansatz. Dissertation an der Universität Göttingen, Wiesbaden.

Rawolle, J. / Hess, T. (2000): New Digital Media and Devices – An Analysis for the Media Industry. In: The International Journal of Media Management, Jg. 2, Nr. 11, S. 89-99.

Rehbinder, M. (2001): Urheberrecht, München 2001.

Riedel, H. H. / Schoo, A. (2002): Cross-Media Management im Medienverbund von Print und Online: Das Beispiel TV Movie. In: Müller-Kalthoff, B. (2002, Hrsg.): Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin / Heidelberg / New York / Barcelona / Hongkong / London / Mailand / Paris / Tokio, S. 139-165.

Rowley, J. (2002): Using Case Study in Research. In: Management Research News, Jg. 25, Nr. 1.

Röper, H. (2002): Zeitungsmarkt 2002: Wirtschaftliche Krise und steigende Konzentration. In: MEDIA PERSPEKTIVEN, 20. Jg, Nr. 10, 2002, S. 478-490.

Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 533-552.

Schumann, M (2003): Möglichkeiten der Mehrfachverwertung von Inhalten bei Medienunternehmen: Technische, organisatorische und ökonomische Betrachtung. In: Ehrenberg, D. / Kaftan H.-J. (Hrsg.): Herausforderungen der Wirtschaftsinformatik in der Informationsgesellschaft, 1. Auflage, Leipzig (im Druck).

Schumann, M. / Hess, T. (2002): Grundlagen der Medienwirtschaft, 2., verb. und erw. Auflage, Berlin / Heidelberg / New York / Barcelona / Hongkong / London / Mailand / Paris / Tokyo.

Schulze, B. (2003a): Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz in der Medienindustrie: Ökonomische und technologische Grundlagen von derzeit bekannten Varianten. Arbeitsbericht Nr. 4/2003 des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Schulze, B. (2003b): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall Heinrich Bauer Verlagsgruppe (HBV). Unveröffentlichter Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Schulze, B. (2003c): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall Random House Verlagsgruppe (RHV). Unveröffentlichter Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Schulze, B. (2003d): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall Bertelsmann Music Group (BMG). Unveröffentlichter Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Schulze, B. (2003e): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall Antenne Bayern Hörfunkanbieter (ABH). Unveröffentlichter Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Schulze, B. (2003f): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall Universal Pictures Group (UPG). Unveröffentlichter Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Schulze, B. (2003g): Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten: Der Fall ProSiebenSat.1. Unveröffentlichter Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Shapiro, C. / Varian, H. R. (1998): Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard.

Simon, H. (1995): Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modern pricing, Wiesbaden.

Skiera, B. / Spann, M. (2002): Preisdifferenzierung im Internet. In: Schögel, M. / Tomczak, T. / Belz, C. (Hrsg.): Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St. Gallen, S. 270-285.

Stamer, S. (2002): Technologie als Enabler für effizientes Cross-Media Publishing, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin / Heidelberg / New York / Barcelona / Hongkong / London / Mailand / Paris / Tokio, S. 89-121.

Stroebe, W. / Hewstone, M. / Stephenson, G. M. (1997): Einführung in die Sozialpsychologie. 3. Auflage, Berlin / Heidelberg.

Trappel, J. (1997): Verwertungsperspektiven der Filmindustrie: Filmwirtschaftliche Markt- und Konkurrenzanalyse in Österreich und Deutschland, Studie des Beratungsunternehmens Prognos, Basel.

Varian, H. R. (1996): Intermediate Microeconomics – A Modern Approach, 4. Auflage, New York / London

Vivendi Universal (2003): 2002 Annual Report. Bericht, verfügbar unter http://finance.vivendiuniversal.com/finance/documents/financial/cob-sec/2003/docref2002.pdf (Stand 08.11.2003).

Vizjak, A. / Ringlstetter, M. (2001): Content entscheidet über Wachstum und Profitabilität in der Medienbranche. In: Vizjak, A. / Ringlstetter, M. (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Wiesbaden, S. 9-16.

Vogel, H. (1998): Entertainment industry economics: A guide for financial analysis, 4. Auflage, Cambridge.

Weinberg, C. B. (2003): Profits Out of the Picture: Research Issues and Revenue Sources Beyond the North American Box Office. Artikel, verfügbar unter http://www.sauder.ubc.ca/faculty/research/docs/weinberg/profitsoutofthepicture.pdf (Stand 09.10.2003).

Werbach, K. (2000): Syndication – The Emerging Model for Business in the Internet Era. In: Harvard Business Review, Jg. 78, Nr. 3, S. 85-93.

Wirtz, B. W. (2001): Medien- und Internetmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.

Yin, R. (2003a): Case Study Research: Design and Methods. In: Applied Social Research Methods Series, Nr. 5, 3. Auflage, Thousand Oaks.

Yin, R. (2003b): Applications of Case Study Research. In: Applied Social Research Methods Series, Nr. 34, 2. Auflage, Thousand Oaks.

Zerdick, A. / Picot. A. / Schrape, K. / Artopé, A. / Goldhammer, K. / Heger, D. K. / Lange, U. T. / Vierkant, K. E. / López-Escobar, E. / Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin / Heidelberg / New York.